

**Masteroppgave i East-Asia Studies (60 sp)**

# **Kontraktsmessige relasjoner i Kina**

**En studie av erfaringene til utenlandske selskaper i energisektoren**

**Pål Arne Kastmann**



**Avlagt våren 2010 ved Institutt for kulturstudier og orientalske språk, Universitetet i Oslo**



## **Forord**

Til deg, Sigrid – du er det beste jeg vet – uten deg, ingen Pål

Og så til Unn-Målfrid da, som rettet superraskt



<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING</b>	<b>8</b>
BAKGRUNN	8
KINAS ENERGIBEHOV	8
VINDKRAFT	10
PROBLEMSTILLING	12
METODE	12
INTERVJUER	14
<b>KAPITTEL 2: EN TEORETISK TILNÆRMING TIL ØKONOMISKE TRANSAKSJONER</b>	<b>15</b>
EN TEORETISK TILNÆRMING	15
NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (NIE)	15
FORMELLE OG UFORMELLE INSTITUSJONER	17
TRANSACTION COST ECONOMICS (TCE)	19
RELASJONELLE KONTRAKTER	23
<b>KAPITTEL 3: DE FORMELLE INSTITUSJONENES ROLLE I ØKONOMISKE TRANSAKSJONER</b>	<b>25</b>
DEN JURIDISKE OG POLITISKE UTVIKLINGEN I KORTE TREKK	25
1978-84	25
1985-89	27
1989-92	28
1992-NÅ	28
DET FORMELLE JURIDISKE SYSTEMET I DAG OG DETS PROBLEMER	29
ER RETTIGHETENE SIKRET?	32
<b>KAPITTEL 4: ALTERNATIVE MEKANISMER FOR KONTRAKTSHÅNDHEVELSE</b>	<b>34</b>
INNLEDNING	34
OPPORTUNISME I KONTRAKTSSITUASJONER	34
ALTERNATIVE MEKANISMER FOR HÅNDHEVELSE AV KONTRAKTER	35
UNILATERALE OG BILATERALE MEKANISMER	36
MULTILATERALE MEKANISMER	38
VOLDGIFT	39
GUANXI (关系)	42
GUANXI I NÆRINGSLIVET	44
HVA ER UTVIKLINGSTREKKENE I MØTE MED FORMELLE INSTITUSJONER	45
<b>KAPITTEL 5: CASE – ERFARING FRA UTENLANDSKE BEDRIFTER I KINA</b>	<b>47</b>
INNLEDNING	47

<b>BEDRIFT 1: STATOIL</b>	<b>49</b>
STATOILS ENGASJEMENT I KINA	49
JURIDISK BESKYTTELSE AV TEKNOLOGI OG KOMPETANSE	51
VALG AV PARTNERE	51
STRUKTUREN PÅ DE KONTRAKTSMESSIGE RELASJONENE	52
HÅNDHEVELSE AV KONTRAKTER	53
STATOILS GENERELLE RAMMEBETINGELSER I KINA	54
MANGELFULL TILGANG PÅ MER ATTRAKTIVE PROSJEKTER	55
MYNDIGHETSDIMENSJONEN	55
BETYDNINGEN AV MEDLEMSKAP I NÆRINGSLIVSORGANISASJONER SOM NBF ELLER NBA	56
<b>BEDRIFT 2: VINDKRAFT</b>	<b>57</b>
SELSKAPETS ENGASJEMENT I KINA	57
VALG AV PARTNERE	58
DEN JURIDISKE BESKYTTELSEN AV KONTRAKTSFORHOLDET TIL PARTNER	59
ALTERNATIVE MEKANISMER FOR HÅNDHEVELSE AV KONTRAKTER	59
MYNDIGHETSDIMENSJONEN	60
<b>SELSKAP 3: SCHLUMBERGER</b>	<b>61</b>
SCHLUMBERGERS ENGASJEMENT I KINA	61
BESKYTTELSE TEKNOLOGIEN OG KOMPETANSEN	62
VALG AV PARTNERE	63
ALTERNATIVE MEKANISMER FOR Å HÅNDHEVE KONTRAKTER	64
DET GENERELLE RAMMEVERKET	65
<b>BEDRIFT 4: OPTICA</b>	<b>66</b>
OPTICAS ENGASJEMENT I KINA	66
BESKYTTELSE AV KJERNETEKNOLOGI I KINA	66
ALTERNATIVE TILTAK FOR Å BESKYTTE TEKNOLOGIEN	67
VALG AV SAMARBEIDSPARTNERNE I KINA	68
STRUKTUREN PÅ KONTRAKTENE	68
VURDERING AV DEN JURIDISKE BESKYTTELSEN OVERFOR SAMARBEIDSPARTNERE	68
ALTERNATIVE TILTAK FOR Å SIKRE HÅNDHEVELSE AV KONTRAKTER	69
MANGLENDE TILSTEDEVÆRELSE SOM EN NEGATIV FAKTOR	70
VIKTIGE ÅRSAKER TIL AT SAMARBEIDSPARTNERE OVERHOLDER KONTRAKTENE	70
OPTICAS RAMMEBETINGELSER I KINA	70
MYNDIGHETSDIMENSJONEN	71
<b>BEDRIFT 5: NOVO/GARDAR</b>	<b>71</b>
SELSKAPENES ENGASJEMENT I KINA	71
VALG AV PARTNER	72
PROBLEMER MED HANDELSPARTNERE ELLER LOKALE MYNDIGHETER	73
RETTSVESENETS EFFEKTIVITET	73
MANGEL PÅ ET ENHETLIG RETTSVESEN	74
ALTERNATIVE MEKANISMER FOR Å HÅNDHEVE KONTRAKTER	74
<b><u>KONKLUSJON: FORMELLE OG UFORMELLE INSTITUSJONERS KOMPLEMENTARITET</u></b>	<b>75</b>
<b>INNLEDNING</b>	<b>75</b>
<b>KJERNEVIRKSOMHET I KINA OG VALG AV EIERSKAPSSTRUKTUR</b>	<b>75</b>
<b>SELSKAPENES FORHOLD TIL HÅNDHEVELSEN AV KONTRAKTUELLE RETTIGHETER</b>	<b>77</b>

FORHOLDET MELLOM FORMELLE OG RELASJONELLE KONTRAKTER	81
<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>82</b>
<b>APPENDIX</b>	<b>86</b>

# Kapittel 1: Innledning

Kina har opplevd en spektakular økonomisk vekst siden reformene startet for over 30 år siden, og vil med vedvarende vekst firedoble sitt energibehov frem mot 2020. Dette er et faktum som kan skremme vannet av de fleste all den tid Kina sitter på verdens største reserver av kull. En fortsatt økonomisk vekst på fossile premisser er ikke bærekraftig, noe Beijing også har fått med seg. Som svar på utfordringen har myndighetene, som del av stimuluspakken, satt av enorme summer til utvikling av fornybar energi. Vindkraft er en av sasingsområdene, og da spesielt offshore. For å nå sine ambisiøse mål, kanskje spesielt de teknologiske, så trenger de utenlandsk hjelp. Offshore vindkraft er en sektor Norge kan. Det er derfor duket for et industrieventy uten dimensjoner. Eller?

De internasjonale markedene for offshore energi blir mer og mer internasjonale for hvert år som går, men Kina er fremdeles et litt spesielt land hva angår næringsvirksomhet. Nå har det juridiske rammeverket kommet langt etter at kommunistene tok sin hatt og gikk, men det er en del sentrale problemstillinger som gjenstår før landet kan kalles en fullverdig rettsstat. De største problemstillingene retter seg mot håndhevelse av kontrakter og rettigheter. Økonomien fungerer bra uten, men flere utenlandske bedrifter har problemer med å manøvrere i et relativt uforutsigbart og lite transparent marked. Før jeg fortsetter med de juridiske aspektene kan det være på sin plass med en litt grundigere gjennomgang av status på energi vind i Kina all den tid dette er sektoren jeg fokuserer på.

## Bakgrunn

### *Kinas energibehov*

Kina stod i fjor for 75 % av veksten i verdens forbruk av primærenergi[1] (de resterende 25 % stod resten av Asia for) (BP 2009). Kull utgjør 70 % av Kinas energikonsum, dessuten er effektiviteten ved kullkraftverkene lav – kun 33 % av potensialet tas ut. For å imøtekomme disse

---

[1] Olje, naturgass, kull, kjernekraft og vannkraft.



utfordringene, har National Development and Reform Commission (NDRC)[2] de siste årene arbeidet med en omlegging av energisektoren. Ifølge NEA[3], har arbeidet hatt to fokusområder: utvikling av fornybar energi som vind, sol og biomasse, og omlegging til ren og effektiv bruk av kull og andre typer drivstoff (中国能源网 2009.).

Selv om hovedvekten av Kinas energiproduksjon fremdeles kommer fra kullkraft, har investeringene i fornybar energi økt med ca. 20 % per år de siste årene (新华网 2009). Nesten 40 % av den økonomiske stimuluspakken på 4 billioner RMB er avsatt til utvikling av ren energi. Budsjettposten for fornybar energi er i statsbudsjettet for 2009 på 10 milliarder RMB, en 250 % økning fra 2008 (中国经济网 2009).

Høye kostnader og mangel på teknologi er viktige flaskehalser for utviklingen av ny og fornybar energi i Kina. Kinesiske selskaper og forskningsmiljøer har derfor etterlyst en mer aktiv støtte fra kinesiske myndigheter, både politisk og økonomisk. Blant annet ønsker man økte subsidier til bruk av ren energi, samt skattelettelser for nye prosjekter. Innovasjon, energieffektivisering og utvikling av nye energistyringssystemer er også viktige områder innen Kinas energireform. Fra kinesiske myndigheter og privat næringsliv er det samtidig økt fokus på internasjonalt samarbeid for å få tilgang på økonomisk og teknologisk støtte.

Den nye stimuluspakken for fornybar energi har vært under utvikling siden 2. april i år. Etter flere utsettelse har NEA signalisert at den vil lanseres innen utgangen av året 2009 (中风能网 2009). Planen vil deles inn i to faser, der fase 1 strekker seg til 2012 og fase 2 til 2020. Ifølge Liu Qi, deputy director ved NEA, vil satsingen på fornybar energi langt overgå de opprinnelige målsetningene som ble fremsatt i energiplanene fra 2006/2007 (人民网 2009). Foruten miljømessige hensyn, ønsker NDRC å gjøre fornybar energi til en motor for videre industriell vekst.

Per dags dato utgjør fornybar energi 9 % av den totale energimiksen. Kina har ambisiøse planer om å øke denne andelen til 10 % i 2010, 20 % i 2020 og 40 % i 2050 (发改委 2009). Til sammenlikning har et utvalg i-land følgende målsetninger: Japan 20 % (2030), Tyskland 50 % (2050), Storbritannia 15 % (2020), Frankrike 23 % (2020), USA 25 % (2025) (新华网 2009).

18 provinser har etablert egne sentra for satsing på ny energi, og flere av disse, i tillegg til et hundretalls byer, har som målsetning å gjøre fornybar energi til en industriell hovedsektor.

---

[2] National Development and Reform Commission – Kinas ”superdepartement” for økonomiske satsinger.

[3] NEA (National Energy Administration) ble etablert i 2008, og er underlagt NDRC.

Denne tendensen til overoppheting i energisektoren har ført til krav om sterkere regulering fra myndighetene (新华 2009).

Angivelig har den nye stimulusplanen som målsetning å installere 100-150 GW vindkraft og 20 GW solkraft innen 2020 – henholdsvis 5 og 11 ganger høyere enn de opprinnelige planene fra 2007. De antatte investeringene beløper seg til 4500 milliarder RMB (中国水电 2009). I tillegg til stimulusplanen, vil Kina neste år revidere loven for fornybar energi for å bedre pris- og skatteregimet (Renewable Energy World International 2009).

## **Vindkraft**

I 2008 ble Kina ledende i Asia på installert vindkraft, og nummer 4 i verden. I dag er den totale kapasiteten rundt 13 GW, noe som tilsvarer 10 % på verdensbasis. Økningen i 2008 tilsvarte 0.63 GW. Kun USA hadde større vekst i installert vindkraft i fjor. Ifølge den kommende stimulusplanen vil den installerte kapasiteten nå 35 GW innen utgangen av 2011 (hvorav 5 GW offshore) og 150 GW innen 2020 (hvorav 30 GW offshore) (Ringier 2009).

I juli 2009 annonserte NDRC nye "feed-in" tariffen for vind<sup>1</sup> (China Economic Herald 2009). De nye satsene er forskjellige fra region til region, og er basert på tilgangen av vindressurser i de ulike delene av landet – henholdsvis RMB 0.51 kwt (de rikeste), 0.54 kwt, 0.58 kwt og 0.61 kwt (de fattigste). "Feed-in" tariffen for offshore prosjekter skal inntil videre fastsettes av State Council (国家发展改革委 2009)<sup>2</sup> på prosjektbasis. Dette er en markant endring fra tidligere, da det ikke eksisterte et nasjonalt "feed-in" regulativ. Man opererte da med ulike priser fra region til region og fra prosjekt til prosjekt. Det er nærliggende å anta at de nye reglene vil bidra til mer forutsigbarhet i prosjektplanlegging, øke kraftprodusentenes kontroll over eget inntektsgrunnlag, samt fjerne prosedyren for administrativ godkjenning. Offshore prosjekter får fremdeles fastsatt "feed-in" tariffene sine på prosjektbasis. Dette arbeidet gjøres til gjengjeld av et sentralt myndighetsorgan i stedet for regionale/lokale myndigheter, og bør derfor bidra til mer forutsigbarhet.

---

<sup>1</sup> "Feed-in" tariffen er rammebetingelsene for leveranse av fornybar strøm – dette kan typisk dreie seg om garantert nett-tilkobling, langtidskontrakter mht. pris etc.

<sup>2</sup> State Council er den høyeste administrative myndigheten i Kina, og inkluderer statsministeren, samt lederne for alle departementene og etatene (totalt 50 medlemmer).

Nøkkelområder for utvikling av vindkraft i årene fremover vil være lisensiering og bygging av store vindkraftprosjekter onshore, samt en økende satsing offshore. Selv om satsingen offshore fremdeles er i startfasen, er det ingen tvil om at ressursene er store. Ifølge ERI[4] ved NDRC er Kinas potensial offshore henholdsvis 100 GW på mindre enn 10 meters dybde, 300 GW på 20 meter og 490 GW på 30 meter (中国能源网 2009).

Så langt er det to prosjekter under utvikling offshore i Kina – Donghai Bridge utenfor Shanghai og SZ 36-1 i Bohai bukten. Førstnevnte er et demonstrasjonsprosjekt som er utviklet av China Datang Group og China Power International New Energy Holding Ltd. (to av de fem største statseide energiselskapene), samt et par andre selskaper[5] (Ringier 2009). Vindparken skal stå ferdig i 2010. I tillegg til Donghai Bridge planlegger SEB[6] for tiden ytterligere 2-3 demonstrasjonsprosjekter offshore (中国风力发电网 2009.). Disse prosjekter vil teste ut offshore vindteknologi, samt fungere som referanserammer ved utforming av retningslinjer for offshore vindkraft. Bohai prosjektet har vært et samarbeid mellom CNOOC og DNV, og har innebåret installasjon av vindmøller for kraftproduksjon på oljeplattformer.

Alle de kystbaserte provinsene har fått en forespørsel fra SEB, der de etterlyser konkrete planer for utbygging av offshore vindkraft (ecoworld 2009). Disse innberetningene vil bli del av en nasjonal utviklingsplan for offshore vindkraft som forventes innen utgangen av året.

Det er ikke bare de store statseide selskaper som har fått øynene opp for mulighetene i det kinesiske offshore vindmarkedet. Flere kinesiske og utenlandske aktører planlegger sin langsiktige strategi for Kina. Siemens etablerte en ny rotorbladfabrikk til 581 millioner RMB i Shanghai tidligere i år, og Vestas planlegger et nytt kontor for offshore satsing i Shanghai innen utgangen av året (中国新能源 2009). Sinovel og Goldwing, to ledende kinesiske turbinprodusenter, har 40 % markedsandel innenlands, og holder for tiden på å utvikle turbiner for offshore bruk. Samtidig viser store selskaper som CSIC[7] og CNOOC[8] økt interesse for offshore vind (中国网 2009).

---

[4] Energy Research Institute

[5] China Guangdong Nuclear Wind Power Co. Ltd., Shanghai Green Energy Co. Ltd.

[6] State Energy Bureau

[7] China State Shipbuilding Company

[8] China National Offshore Oil Company

## Problemstilling

Potensialet for vindkraft, både onshore og offshore, er stort i Kina. Hvis man ønsker å betjene dette markedet, så vil de fleste selskaper etablere en permanent tilstedeværelse her. Ved en slik etablering, står bedriftene overfor en del valg: egenproduksjon, lisensproduksjon eller *Joint Venture* (JV). Hvis man velger å produsere selv, er det utfordringer knyttet til å etablere kontakt med råvareleverandører, etablere distribusjonsnettverk, skaffe til veie land, bygge fabrikk etc. Industrispionasje er en annen utfordring. Hvis man velger lisensproduksjon eller JV, så blir det forberedende arbeidet enklere, men muligheten for å miste kontroll over teknologien desto større. Andre selskaper velger å ikke etablere seg i Kina overhodet, men arbeider på prosjektbasis i det kinesiske markedet. Felles for dem alle, er at de står overfor følgende problemstillinger:

- *Med tanke på at rettssystemet som beskytter kontrakter og rettigheter i Kina er relativt svakt, hvordan sikrer utenlandske selskaper sine investeringer?*
- *Er det en form for komplementaritet mellom formelle og uformelle institusjoner i kontraktsmessige relasjoner?*

Det er flere aspekter som er viktige å belyse med utgangspunkt i problemstillingene over. Hva er de makroøkonomiske rammebetingelsene for utenlandske aktører i den kinesiske økonomien? Hvilke formelle og uformelle institusjoner styrer forholdet mellom partnerne i en kontrakt?

## Metode

Hovedtyngden av det empiriske grunnlaget i oppgaven ble innhentet i løpet av et tre ukers feltarbeid med data fra Beijing, Shanghai og Guangzhou. Disse regionene ble valgt fordi de alle har godt utviklede og relativt teknologisk avanserte økonomier. De hadde derfor det nødvendige antallet vestlige teknologibedrifter jeg søkte etter. Valget av teknologibedrifter var et bevisst valg, da disse står overfor flere av de problemstillingene jeg ønsker å besvare i oppgaven.

Opprinnelig kontaktet jeg 10 bedrifter. De fleste av dem kjente jeg fra tidligere gjennom jobb, mens et par kom jeg i kontakt med via bekjente. Jeg kontaktet de fleste av dem per telefon, e-post til et par. De fikk ved første kontakt beskjed om at spørsmålene skulle gjennomføres per telefon, at samtalene ville tapes, og at svarene skulle inngå i en masterbesvarelse. Jeg tilsendte

spørsmålene til respondentene i forkant, og opplyste om muligheten for anonymitet – tre av selskapene ønsket forøvrig å forbli anonyme som følge av sensitivitet rundt driften deres. Jeg fikk ikke noen begrunnelse for avslag fra de som ikke svarte på henvendelsen min. Flere av dem kom faktisk tilbake en stund senere med ønske om å delta. Jeg måtte da takke nei pga. tidsnød.

Når det gjelder utvalget, så fikk 4 bedrifter identiske spørsmål (appendix 1). 1 av bedriftene fikk et annet sett med spørsmål. Årsaken til dette var at jeg gjennomførte et tilsvarende intervju i 2006. Denne besvarelsen ble aldri brukt. Jeg følte derfor det var riktig å inkludere det. Det er forøvrig minimalt med variasjon mellom spørsmålssettene. Avviket består i at jeg stiller et par ekstra spørsmål om rettsvesenet i det isolerte tilfellet.

Jeg valgte å ikke begrense meg til norske bedrifter, da jeg kunne risikert å få for få respondenter. I etterkant viser det seg derimot at majoriteten er norske.

Ellers i oppgaven refererer jeg flere steder til samtaler med henholdsvis Wang Jing Law Firm og Wikborg & Rein. Dette er også en del av feltarbeidet, men samtalene hadde ikke karakter som intervjuer. Jeg har listet dem bak sammen med bibliografien.

Om respondentene så kan det vel ikke sies at de nødvendigvis er representative for alle teknologibedrifter i sine respektive områder. Et annet problem med dette utvalget kan være at enkelte bedrifter med sensitive problemer, som kunne være av interesse for oppgaven, ikke ønsket å delta. Dette kan bety at utvalget gir et feil bilde av den reelle situasjonen. Jeg mener likevel at svarene til de fem bedriftene er interessante fordi de i motsetning til en større kvantitativ undersøkelse kan gå mer i dybden hos de individuelle aktørene og presentere enkeltbedrifters/-personers synspunkter. Dette er spesielt nyttig med tanke på at ikke-juridiske former for håndhevelse av rettigheter og kontrakter kan ta mange ulike former – dette mangfoldet hadde ikke kunnet blitt beskrevet i detalj ved en kvantitativ metode.

Det ble ikke brukt tid på å forsøke å komme i kontakt med ytterligere bedrifter på grunn av tidsmangel.

Jeg ønsket under intervjuene å belyse flere aspekter som hadde innvirkning på den daglige driften av selskapene – hvordan bedriftene hadde strukturert eierskapet; hvordan bedriftene beskyttet kjerneteknologien (inkludert håndhevelse); hvordan bedriftene strukturerte kontraktsmessige forhold med underleverandører og sourcing-partnere; hvordan bedriftene vurderte den juridiske beskyttelsen sin og de operasjonelle rammebetingelsene generelt; hva var årsaken (utslagsgivende) til at de hadde besluttet å satse i Kina; hvilke erfaringer hadde de med

*guanxi* og hvordan vurderte de viktigheten av denne, både til handelspartnere og myndigheter; hvilket forhold hadde de til lokale myndigheter; hvordan ville de vurdere sine sjanser ved en disput, eventuelt utfallet av en erfart disput; hvilke alternative mekanismer for å håndheve kontrakter og rettigheter benytter ”de”.

## ***Intervjuer***

Undersøkelsene er i all hovedsak basert på kvalitative, semi-strukturerte intervjuer av bedriftslederne i teknologiselskapene. Selv om intervjuet var strukturert rundt en rekke forberedte spørsmål, ble det lagt til rette for at intervjuobjektet hadde mulighet til å trekke frem aspekter som de selv syntes var viktige. Dette ble gjort fordi jeg ville ta høyde for at det kunne være problemstillinger som de strukturerte spørsmålene ikke ville fange opp. Selv om denne intervjuteknikken kan få intervjuet til å handle om ting utenfor problemstillingen, så gir denne metoden også rom til at informanten kan fortelle sin side av saken. En annen ulempe med denne metoden er at det kan være problematisk å gi en helhetlig sammenlikning av bedriftene. Det vil likevel bli gjort forsøk på å sammenlikne enkelte temaer som har vært gjennomgående hos de enkelte.

Min rolle som forretningsanalytiker ved generalkonsulatet i Guangzhou, gjorde at flere av respondentene allerede var bekjente av meg eller kjente til organisasjonen jeg arbeider for. At den som intervjuer har noe til felles med informanten, er ofte noe som kan ha en positiv effekt på intervjuet, og som kan resultere i en rik samtale basert på gjensidig empati og forståelse. Det vil derfor være nærliggende å anta at respondentene i større grad var åpne i sine svar. På den annen side kan dette også ha hatt motsatt effekt. Bedriftslederne kan ha følt et behov for å fremstille seg selv og sin bedrift i et bedre lys simpelthen fordi vi omgås i de samme sosiale sirkler. Dette er naturligvis relevant i min oppgave, ettersom jeg baserer mye av informasjonen om bedriftene på intervjuene med lederne.

En annen problemstilling er den som intervjuer kan bli oppfattet som en person av betydning som kan generere forventninger hos informanten. Dette igjen kan føre til at informanten sier det han eller hun tror intervjueren vil høre.

## Kapittel 2: En teoretisk tilnærming til økonomiske transaksjoner

Jeg vil i dette kapittelet ta utgangspunkt i problemstillingen jeg stilte i kapittel 1, og vil i så henseende presentere ulike teoretiske tilnærminger til studiet av kontraktsmessige relasjoner. Jeg vil ta utgangspunkt i ”New Institutional Economics”, som på mange måter anses som en motpol til neoklassisk eller mainstream økonomi gitt vekten som tillegges de institusjonelle rammeverk som styrer økonomiske transaksjoner.

### En teoretisk tilnærming

#### ***New Institutional Economics (NIE)***

”New Institutional Economics” er en term som først ble brukt av Oliver Williamson i hans anerkjente bok *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications* (1975). Termen er generisk i den forstand at flere ulike fagretninger er enige om en felles overbevisning: at institusjoner spiller en viktig rolle i samfunnsvitenskapelige studier – inkludert økonomiske transaksjoner, at forholdet mellom institusjonelle strukturer og økonomisk utvikling er viktige, og at forutsetningene for ulike institusjonelle rammeverk kan analyseres ved hjelp av økonomisk teori:

”The new institutional economics (NIE) is an interdisciplinary enterprise combining economics, law, organization theory, political science, sociology and anthropology to understand the institutions of social, political and commercial life. It borrows liberally from various social-science disciplines, but its primary language is economics. Its goal is to explain what institutions are, how they arise, what purposes they serve, how they change and how - if at all – they should be reformed” (Klein 1999: 456).

Ifølge NIEs stamfar, Ronald Coase (1998), så er det ikke et nytt teoretisk standpunkt at institusjoner har innvirkning på økonomisk ytelse. Men, i løpet av første halvdel av det tjuende århundret, samtidig som den matematiske utviklingen av neoklassisk teori har gått fremover og økonomiske modeller har blitt mer abstrakte, så har institusjonelle fenomen fått gradvis mindre oppmerksomhet (Coase 1998: 72). I det som har vært hovedretningen innen økonomisk teori, nemlig neoklassisk teori, har institusjoner nesten ikke spilt noen rolle overhodet. Det har med andre ord vært betydningsløst om varer og tjenester utveksles ved bruk av penger eller andre virkemidler (Samuleson 1968: 13) eller hvordan produksjon organiseres – ved hjelp av prismekanismer mellom markeder eller organisert internt i bedrifter (Coase 1937: 387). Disse holdningene har etterhvert blitt utfordret av nye former for økonomisk institusjonalisme. Noen av de mest fremtredende bidragsyterne i så henseende er Coase (1937, 1960), Olson (1965), North (1973) og Williamson (1971, 1975) for å nevne noen. Disse personene står bak flere teorier – blant annet økonomisk analyse av juss, transaksjonskostnadsteori (TCE) og teorien om relasjonelle kontrakter etc. Felles for alle disse tilnærmingene er at de ikke tar det institusjonelle rammeverket for gitt, men at de ønsker å studere det for å forklare hvordan endringer i den institusjonelle strukturen påvirker økonomisk adferd. Termen ”New Institutional Economics” (NIE) blir brukt som en generisk term av ulike forfattere for å forklare ulike kombinasjoner av disse teoriene (Beuve og Saussier 2008; Baker et al. 2002 ).

Neoklassisk økonomisk teori, som jeg har nevnt ovenfor, har tre forutsetninger som utgangspunkt (Weintraub (*mangler årstall*)) :

- Individer har rasjonelle preferanser på bakgrunn av valg som kan identifiseres og gis en verdi.
- Individer maksimerer nytten og bedrifter maksimerer profitten.
- Individer opptrer uavhengig, på bakgrunn av perfekt og fullstendig informasjon.

Med utgangspunkt i disse forutsetningene, vil ikke institusjoner ha noen betydning – markedets usynlige hånd styrer alle transaksjoner. NIE opererer derimot innenfor et modifisert rammeverk der institusjoner er av avgjørende betydning. NIE forsøker å utvide rammene for økonomisk teori ved å fokusere på de sosiale og juridiske normene og reglene som styrer økonomisk aktivitet –



den synlige hånd (Williamson 1994: 324, North 1994: 359). Dette perspektivet tar ikke det institusjonelle rammeverket for gitt, men har som målsetning å forklare hvilke konsekvenser ulike institusjonelle systemer har for den økonomiske aktiviteten. NIE spør ikke *hva* rasjonelle økonomiske aktører vil gjøre i en viss situasjon, men *hvordan* rasjonelle aktørers selvsentrerte adferd kan begrenses. Med utgangspunkt i denne antakelsen og med tanke på det svake juridiske systemet som styrer kontraktsmessige forhold i Kina, *hvordan sikrer utenlandske selskaper sine investeringer? Er det en form for komplementaritet mellom formelle og uformelle institusjoner i kontraktsmessige relasjoner?* Jeg vil se nærmere på dette i kapittel 6, men først kan det være nyttig å definere en del av begrepene som er sentrale for forståelsen av NIE.

### ***Formelle og uformelle institusjoner***

Institusjoner er skrevne og uskrevne regler, normer eller begrensninger som har til hensikt å redusere uforutsigbarhet, samt sette omgivelsene våre i mer kontrollerte former. Dette kan være skriftlige regler og avtaler som styrer kontraktsmessige forhold og annen økonomisk aktivitet, eller det kan være lover og regler som styrer samfunnet i en mer bredere forstand. Det kan være uskrevne normer og regler som virker atferdsregulerende. Det finnes også ulike typer styringsstrukturer som økonomiske aktører benytter seg av for å kontrollere produksjon og omsetning – blant annet markeder, kontrakter og bedrifter (North 1991: 98, Williamson 2000: 602).

”Institutions are the humanly devised constraints that structure human interaction. They are made up of formal constraints (e.g., rules, laws, constitutions), informal constraints (e.g., norms of behavior, conventions, self-imposed codes of conduct), and their enforcement characteristics. Together they define the incentive structure of societies and specifically economies.” (North 1994: 360)

Økonomisk vekst og investeringsvilje fordrer en balansert kombinasjon av formelle og uformelle institusjoner som tilsammen legger premissene for økonomiske aktører (North 1991: 97). Det er ingen universell sammensetning eller kombinasjon av disse institusjonene – det som er av betydning er hvilke rammebetingelser som fungerer best i det enkelte land. Det er ikke nødvendigvis en god idé å finne den perfekte kombinasjonen av institusjoner i ett land for så å

eksportere disse til et annet. Institusjoner lar seg ikke nødvendigvis eksportere fordi forutsetningene ikke er de samme (North 1994: 363-364). Som jeg vil vise i de kommende kapitlene, så er den institusjonelle sammensetningen i Kina ganske ulik den de vestlige selskapene er vandt til. Dette skaper komplikasjoner for de av dem som ikke er godt forberedt. For mens formelle institusjoner endres og utvikles av det politiske lederskapet, så endres de uformelle institusjonene av samfunnet som helhet (Williamson 1998: 27-28). Det finnes ingen automatisk synkronisering mellom formelle og uformelle institusjoner som garanterer stabile og positive insentiver over tid.

Det er heller ingen grunn til at sammensetningen av institusjoner i ulike land skal tilnærme seg hverandre. Dette ville ikke bare innebære en endring av det formelle lovverket. Uformelle institusjoner som normer, verdier og tro ville måtte bli standardisert verden over. Gitt at de uformelle institusjonene er del av det enkelte lands kultur, historie, religion og språk, så er det nærliggende å tro at det sivile samfunn ville kunne komme til å motsette seg en slik forandring. Ifølge North er forutsetningen for økonomisk vekst en riktig balanse av formelle og uformelle institusjoner, der insentivstrukturen opprettholdes selv om institusjonene forandres over tid (North 1991: 109). Med fare for å generalisere på et tynt empirisk grunnlag, kan det virke som om dette er tilfellet for Kina. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 5 og 6.

”New Institutional Economics” (NIE) fremhever det hierkarkiske forholdet som eksisterer mellom uformelle og formelle institusjoner (Williamson 1998: 26). De uformelle institusjonene er premissleverandør når de formelle institusjonene skal endres. Hvis de formelle reglene derimot står i et motsetningsforhold til uformelle regler og normer, vil de formelle reglene ignoreres i praksis eller vike plass for de uformelle reglene på sikt.

Eksempelvis ble det etter at KKP tok makten i 1949 satt i gang store endringer av både formelle og uformelle institusjoner. Forandringene av de uformelle institusjonene hadde til hensikt å endre folks holdninger fra å være nepotistiske til å bli mer kommunistiske. De sterke båndene som tradisjonelt sett eksisterte mellom familiemedlemmer og slektninger ble forsøkt erstattet med en egalitær holdning til alle medlemmer i samfunnet (Egri og Ralston 2004: 212).

Formelle institusjoner ble forandret for å forby private virksomheter og konkurranse til fordel for statseide selskaper og sentral planlegging. Disse forandringene hadde til hensikt å fjerne transaksjonskostnadene forbundet med nepotistisk adferd, begrenset rasjonalitet, kontrakter og markeder. Kommunistene lykkedes derimot aldri med å utrydde problemet med gratis

passasjerer – der enkeltindivider ikke bidro med sin del til fellesskapet – en typisk opportunistisk atferd (jeg vil se nærmere på hva NIE legger i opportunistisk atferd nedenfor).

Etter 1978 forandret KKP sin strategi til å promotere individuelle prestasjoner, entreprenørskap og økonomisk effektivitet. Dette førte til en oppblomstring av den tradisjonelle institusjonen “guanxi” – en sentral uformell institusjon i det kinesiske samfunnet (Egri og Ralston 2004: 212). Jeg vil se nærmere på ”guanxi” og dens rolle i kinesisk økonomisk senere i kapittel 4. Videre i dette kapittelet vil jeg se nærmere på ulike teorier innen NIE, med hovedfokus på styringsstrukturene som kontrollerer økonomiske transaksjoner.

### ***Transaction Cost Economics (TCE)***

I økonomi og andre relaterte fagretninger, defineres transaksjonskostnader som de ekstra kostnadene som økonomiske aktører pådrar seg ved å gjennomføre en økonomisk byttehandel (Arrow 1969: 1). Dette kan typisk være kostnader forbundet med å hente inn informasjon eller å forhandle frem eller håndheve en avtale.

"Rather than characterize the firm as a production function, transaction cost economics maintains that the firm is more usefully regarded as a governance structure (Williamson 1985: 13)."

Transaksjonskostnader er med andre ord ikke det samme som produksjonskostnader, som er den typen kostnader neoklassisk teori er mest opptatt av (Williamson 1985: 18-19). Oliver Williamson hevder at transaksjonskostnadene bestemmes av tre dimensjoner: *hyppighet* (hvor ofte man gjør business med hverandre), *spesifitet* (i hvor stor grad en investering er knyttet til én spesifikk transaksjon) og *eksterne forstyrrelser* (usikkerhet, begrenset rasjonalitet og opportunistisk atferd) (Williamson 1979: 239). Med andre ord, de kostnadene som ulike institusjoner pålegger økonomiske aktører kalles transaksjonskostnader – prisen for å måle eller beskytte rettigheter, samt håndheve avtaler. Formelle og uformelle institusjoner bestemmer transaksjonskostnadene og fremmer samarbeidsvillig atferd.

En kontrakt er, i sin enkleste form, en juridisk bindende avtale. Det som skiller en kontrakt fra en enkel transaksjon er muligheten for å aktivere det formelle rettssystemet hvis

kontrakten brytes. Det er derimot umulig å skrive en komplett kontrakt som tar høyde for alle fremtidige eventualiteter – selv om transaksjonskostnadene var null. Alle kontrakter inneholder derfor uunngåelig smutthull (Williamson 1998: 30-31).

Problemet med kontraktsmessige forpliktelser henger sammen med behovet for å sikre at disse overholdes i henhold til det som er avtalt. I all hovedsak kan problemet illustreres på følgende måte: Hvis person A, som del av en kontrakt, investerer sine ressurser den ene dagen, og person B lover å gjøre opp for seg den påfølgende dagen, hvordan kan da person A være sikker på at dette faktisk vil skje, slik at investeringen ikke har vært fånyttet?

Sett videre at person B ikke gjør som hun har lovet. Det kan naturligvis være flere årsaker til dette: vedkommende kan ha blitt hindret fra å holde sin del av avtalen; det kan være utilstrekkelig informasjon tilgjengelig for å fastslå om person A har levert som avtalt; eller, det kan være en uoverenskomst vedrørende hva som er avtalt og hva som er levert. Det som derimot er sikkert, er at det ikke mangler noe på den kontraktsmessige *forpliktelsen* til noen av partene i det gitte eksemplet over. Problemet oppstår når *incentivene* til person B endrer seg fra inngåelse til leveranse av kontrakten. Dette kalles *opportunistisk atferd* (Williamson 2000: 601).

Antallet sikkerhetsanordninger i en kontrakt vil øke etter hvert som risikoen øker, og man vil derfor ende opp med relativt komplekse kontrakter (Williamson 1979: 238). Fordi slike komplekse kontrakter er dyre å utvikle, så er det nærliggende å anta at økonomiske aktører kun vil påta seg en slik kostnad når konsekvensene av et eventuelt kontraktsbrudd er betydelige. Som vi har sett tidligere, så kan det dreie seg om flere typer risiki som fordrer komplekse kontrakter.

Det er flere aspekter ved kontraktsmessige forhold som kan være problematiske. Etter at en kontrakt er inngått, er begge partene fastlåst til hverandre som følge av sine gjensidige forpliktelser – en såkalt bilateral monopolsituasjon (Williamson 1979: 241). Dette kan føre til opportunistisk adferd fra den ene part som følge av informasjonskostnadene forbundet med å verifisere saksfordholdene overfor en tredjepart – eksempelvis en domstol (Williamson 1985: 28). Det kan eksempelvis dreie seg om en turbinprodusent som tilpasser sitt design for å bruke en spesifikk girboks. Hvis underleverandøren i etterkant avventer leveranser av girboksen for å reforhandle pris, så vil dette kunne innebære store tap for turbinprodusenten. Et annet eksempel er en kabellleverandør som tilpasser sin produksjon for å levere spesialiserte kabler for ilandføring av strøm. Hvis kunden ønsker å reforhandle pris etter at kablene er produsert, så vil dette påføre leverandøren et tap i forhold til avtalt pris. Felles for alle disse eksemplene, er at den

*opportunistiske* parten forsøker å tilegne seg *kvasirenter*<sup>3</sup> fra motparten. Vi vil i kapittel 5 se eksempler på at det ikke nødvendigvis lønner seg å involvere rettsvesenet i Kina i slike tilfeller. Det vil da være lønnsomt med alternative mekanismer for håndhevelse av kontrakter.

Et annet problem er vanskeligheten med å måle ytelsen til en handelspartner. Markedet fungerer bra når det effektivt kan knytte belønning og produktivitet sammen – altså, at produktivitet kan måles og belønnes deretter (Alchian og Demsetz 1972: 778). Når produktiviteten er vanskelig å måle, så vil det eksistere et insentiv for å begrense innsatsen i forhold til det som er avtalt. I en slik situasjon kan bedriften enten akseptere denne svakheten, eller den kan investere ressurser i å designe en kontrakt som spesifiserer målemekanismer (Alcian og Demsetz 1972: 785).

Under slike omstendigheter kan det være nødvendig å supplere eller erstatte juridisk håndhevelse med privat (egen-) håndhevelse for å beskytte utsatte aktører i et kontraktsforhold mot opportunistisk adferd (Williamson 1985: 32). TCE er en teori som tar for seg kontrakter under suboptimale forhold preget av usikkerhet og mangelfull informasjon, der juridisk og privat håndhevelse utfyller hverandre (Williamson 2000: 53). Både juridisk og privat håndhevelse karakteriserer den styringsstrukturen som legges til grunn ved ikke-standardiserte kontrakter. Oppgående aktører bestemmer seg derfor først for en struktur de anser som passende. Marked (å kjøpe), hierarki (å integrere produksjonen) eller hybrider er alle eksempler på styringsstrukturer (Williamson 2002: 175). Kort fortalt analyserer TCE de alternative styringsstrukturene som finnes gitt det gjeldende institusjonelle rammeverket.

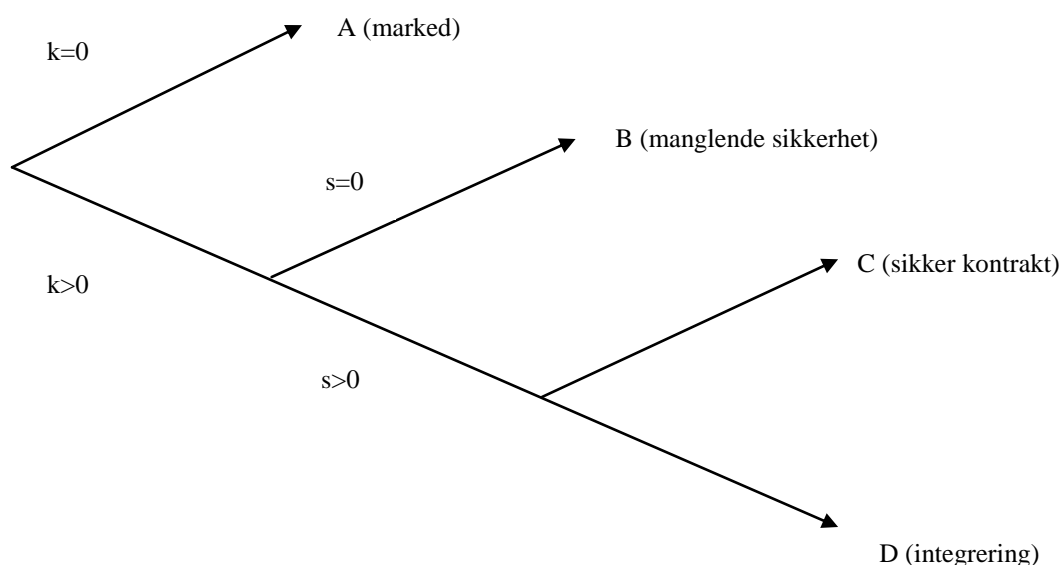
Valg av styringsstruktur beror på flere forhold<sup>4</sup>. Anta at et firma kan kjøpe en komponent, og anta videre at denne komponenten kan leveres av enten en generisk teknologi eller en spesialisert teknologi. Modell 1 nedenfor illustrerer de ulike valgene. Som nevnt tidligere er transaksjonskostnadene avhengige av hvor spesifikke de aktuelle investeringene er – **k** indikerer her graden av spesifisitet. I transaksjoner som bruker den generiske teknologien er **k=0**. I slike tilfeller er det ingen spesifikke investeringer. I transaksjoner som bruker den spesialiserte teknologien er **k>0**. Partnere som er avhengige av hverandre vil promotere kontinuitet, og beskytte sine spesifikke investeringer. I modellen nedenfor representerer s slike sikkerhetstiltak –

---

<sup>3</sup> En slags form for ekstraintekt.

<sup>4</sup> Avsnittet baserer seg på Williamson (2000: 602-603)

eksempelvis bøter, alternative konfliktløsningsinstanser (voldgift) og liknende.  $S=0$  indikerer at det ikke er innført sikkerhetstiltak, mens  $s>0$  indikerer det motsatte. Punkt **A** representerer den ideelle transaksjon i henhold til økonomi og juss: markedet styrer transaksjonen, og domstolen løser eventuelle konflikter. Punkt **B** representerer en suboptimal løsning, der det er foretatt en spesifikk investering ( $k>0$ ) uten å innføre sikkerhetstiltak ( $s=0$ ). Ekstraordinære sikkerhetstiltak ( $s>0$ ) er innført under punkt **C** og **D**. Hvis kontraktsmessige uregelmessigheter fortsetter på tross av sikkerhetstiltakene, kan transaksjonen tas ut av markedet og integreres i en av bedriftene. Dette kalles vertikal integrering.



Figur 1 (Williamson 2000: 602)

Det vil i fortsettelsen være interessant å se hvordan de utenlandske selskapene forholder seg til det antatt mangelfulle juridiske rammeverket i Kina, og hvordan modellen som Williamson skisserer faktisk beskriver realitetene i en kinesisk kontekst. Jeg vil diskutere dette nærmere i kapittel 5. Nedenfor vil jeg ta for meg relasjonelle kontrakter, som av mange beskrives som substitutter for mer formelle kontrakter.

## ***Relasjonelle kontrakter***

TCE er et teoretisk rammeverk for å forstå hvordan og hvorfor bedrifter utvikler ulike styringsstrukturer. Som vi har sett over, så er hensikten med strukturene å motvirke risiki assosiert med spesifikke investeringer, opportuniste og mangelfull håndhevelse av loven (Williamson 1985: 32). For å redusere slike risiki, kan bedriftene designe komplekse kontrakter som enten beskriver klare løsninger på forutsigbare problemer eller klare prosesser for å løse uforutsigbare problemer. Når det blir for kostbart å designe eller håndheve denne typen kontrakter, så kan bedriftene velge vertikal integrering eller oppkjøp (Williamson 1971: 114).

Flere teoretikere, inkludert Williamson, har derimot observert at økonomiske transaksjoner mellom bedrifter preges av mer en bare formelle kontrakter (Beuve og Saussier 2008, Baker et al. 2002, Luo 2005, Zhou et al. 2003, Williamson 1985). Denne typen transaksjoner er som regel del av en større kontekst som også inkluderer sosial omgang. Sosial omgang kan bidra til at aktørene oppnår en felles forståelse for hvordan relasjonen dem i mellom kan forvaltes på en best mulig måte (Zhou et al. 2003: 77). Grunnlaget er forventningen om fremtidig business med hverandre. Slike relasjoner bygges over tid, og preges gjerne av fleksibilitet, solidaritet og informasjonsdeling. Fleksibilitet gjør det mulig å tilpasse seg uforutsigbare hendelser. Solidaritet fremmer en bilateral tilnærming til problemløsning, og skaper et klima for å tilpasse seg hverandre. Informasjonsdeling fasilitere problemløsning fordi partene er villige til å dele sine målsettinger med hverandre (Beuve og Saussier 2008: 6). Etter hvert som partene forplikter seg til slike normer, så vil gjensidighet og samarbeid prege relasjonen dem i mellom.

“Structure and process of exchange are central concepts in relational contracts.... The structure of the exchange is primarily governed by the contract that helps obviate moral hazards and attenuate the leeway for opportunism. It establishes the condition for the process of the exchange. This process is an evolving mechanism for ensuring reciprocal dependency and strategic flexibility under uncertain conditions and is largely manifested in inter-partner cooperation that affects trust building...” (Luo 2002: 903).

På grunn av de sosiale prosessene som er beskrevet ovenfor, så kan relasjonelle kontrakter minske de risiki som preger en transaksjon med høy grad av spesifisitet eller usikkerhet. Forventningene om fremtidig business skaper trygghet, og fremmer nødvendige spesifikke investeringer. Av samme grunn er det nærliggende å anta at behovet for å kontinuerlig måle produktiviteten til handelspartneren minsker. Dette er fordi eventuelle ubalanser i forholdet forventes å korrigeres på sikt.

Utfallet av transaksjonene i en relasjonell kontrakt kan observeres av de kontraktsmessige partene, men kan ikke, i motsetning til en formell kontrakt, bekreftes av en tredje instans – eksempelvis en domstol. En relasjonsbasert kontrakt er dynamisk, og den tillater partene å tilpasse seg ny informasjon etterhvert som denne blir tilgjengelig (Baker & al 2002: 40). Men fordi kontrakten ikke kan håndheves av en tredjepart, så må verdien av et fortsatt fremtidig samarbeid legges til grunn. Denne verdien må være tilstrekkelig stor til at partene ikke bryter avtalen. Jeg vil komme tilbake til hvordan relasjonelle kontrakter arter seg i en kinesisk kontekst i kapittel 4 og 5.

I dette kapittelet har jeg sett nærmere på det teoretiske rammeverket som NIE legger til grunn for å belyse kontraktsmessige relasjoner. Ifølge NIE er det flere årsaker til at komplekse kontrakter ikke er tilstrekkelige for å beskytte økonomiske aktørers investeringer. For det første er ingen kontrakter komplette (Williamson 1998: 31). Dette åpner for opportunistisk atferd hos handelspartnere. For det andre er kostnadene ved å bruke formelle, juridiske institusjoner som regel for høye (Williamson 1998: 28). Dette gjør praktisk håndhevelse av kontrakter til en utfordring. Vertikal integrering eller relasjonelle kontrakter er mulige løsninger på dette problemet. Alternative mekanismer, som økonomisk sikkerhet og omdømme, er andre.

I denne besvarelsen konsentrerer jeg meg om kontraktsmessige relasjoner i den kinesiske energisektoren, med spesiell fokus på offshore vindkraft. Gitt det teoretiske grunnlaget, så vil det derfor være naturlig å ta utgangspunkt i det formelle juridiske rammeverket som eksisterer i Kina. Jeg vil i det neste kapittelet se nærmere på dette.



## **Kapittel 3: De formelle institusjonenes rolle i økonomiske transaksjoner**

Reformperioden i Kina (1978-) har vært preget av kontinuerlige endringer av lover og juridiske prosesser. De formelle institusjonene legger premissene for kontraktsmessige relasjoner. Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvordan disse institusjonene har utviklet seg, og hvordan de fungerer i dag. For å forstå denne utviklingen, er det samtidig viktig å gjøre rede for den politiske konteksten. Jeg vil i dette kapitlet først ta for meg den politiske utviklingen under reformperioden, for deretter å se nærmere på hvordan dette har påvirket rettsvesenet. Jeg vil til slutt se på problemene dagens juridiske institusjoner står ovenfor, samt hvilke implikasjoner dette har for håndhevelse av kontrakter.

### **Den juridiske og politiske utviklingen i korte trekk**

#### **1978-84**

Etter Mao Zedongs (毛泽东) bortgang, og arrestasjonen av hans ultraradikale tilhengere i 1976, gikk Kina inn i et flerårig vakuum under ledelse av Hua Guofeng (华国锋) – en leder som ønsket å reparere skadene etter det foregående tiåret, men som var for nært knyttet til det politiske budskapet i Kulturrevolusjonen til å løsrive seg helt fra det (Fewsmith 1994: 19-20). Gradvis fremstod derimot hans rival, Deng Xiaoping (邓小平), som den ubestridte leder, og under Det Tredje Plenum i desember 1978 omfavnet KKP Dongs reformvennlige agenda (Perkins 1994: 23).

Til å begynne med var denne agendaen verken særlig vidtfavnende eller noe videre spesifikk. Den var i første omgang et forsøk på å gjenopprette orden i Kinas politiske landskap, samt å returnere til den moderate økonomiske politikken man hadde hatt på 1960-tallet. For å oppnå det første, opphevd lederskapet mange av de dommene som hadde rammet ofrene under de forutgående politiske kampanjene. De kritiserte ytterlighetene ved Kulturrevolusjonen, og tillot en stor del av ungdommen som hadde blitt sendt på landsbygda til å returnere til byene for å søke jobb eller utdanne seg (Fewsmith 1994: 72). Rent ideologisk sett gikk man bort fra tanken om klassekamp, slik den hadde blomstret under Mao, og kuttet ut dette som seleksjonskriterium ved rekruttering til arbeidsliv eller studier. Klasser som tidligere ble sett på som suspekter, som for

eksempel intellektuelle og kapitalister, ble igjen aksepterte som allierte av KKP (Fewsmith 1994: 22).

Samtidig med de økonomiske reformene så man også et behov for endringer i det juridiske systemet. I den første perioden fra 1978 til 1984 forsøkte man å introdusere incentiver for å øke effektiviteten i den rurale delen av økonomien. Blant annet ble ansvarssystemet for enkelthusholdninger introdusert innenfor landbruket (Fewsmith 1994: 50). Dette betydde at landbruket ble organisert i enheter, som selv var ansvarlige for eventuell fortjeneste og tap (Perkins 1994: 28). Man forsøkte også å rasjonalisere den offentlige sektoren slik at planlegging innenfor industri- og handelssektorene skulle fungere bedre (Fewsmith 1994: 19). Samtidig ble utenlandske investeringer offisielt sanksjonert ved å introdusere loven *The Law on Sino-Foreign Equity Joint Ventures* i 1979 – selv om denne loven kun markerte en moderat liberalisering. Rollen som kinesisk partner i slike *joint ventures* (JV) var tiltenkt statlige virksomheter, og staten forsøkte å underlegge slike JV, samt deres utenlandske investorer, et spesielt juridisk system som var avskilt fra det nasjonale (Perkins 1994: 32, Child og Tse 2001: 8).

I 1981 åpnet de sentrale myndighetene for private investeringer i form av *getihu* (个体户), der det maksimale antallet ansatte ikke kunne overskride fem stykker (Liu 2002: 2). Liu definerer en *getihu* som: "a single industrial and commercial proprietor" (Liu 2002: 2). Grunnloven fra 1982 slo fast at grunnlaget for Kinas økonomiske system var sosialistisk eierskap over produksjonsmidlene, og at den statlige sektoren skulle være den ledende sektoren i økonomien (Fewsmith 1994: 88). Den individuelle økonomien ble erklært som komplementær til den statlige. Verken politikerne eller loven tillot større private virksomheter i denne perioden. Den eneste måten større private virksomheter kunne eksistere på, var som såkalte *red hat* selskaper: dette er virksomheter som formelt sett er registrert som kollektiver, og som ved å betale en avgift til lokale myndigheter beskyttet seg mot overgrep fra politisk hold (Liu 2002: 4). Samtidig hadde de krav på offentlige goder som i utgangspunktet bare var tilgjengelige for statlige selskaper.

I 1979 ble *State Administration for Industry and Commerce* (SAIC) etablert, og det ble innført kontrakter som klart spesifiserte hvordan tap eller fortjeneste skulle deles mellom offentlige myndigheter og de økonomiske enhetene. Dette var en stor endring fra tidligere, da offentlige myndigheter tok all gevinst eller dekket alt tap (Young 2000: 1099). SAIC fikk som ansvar å føre tilsyn med økonomiske kontrakter. I 1979 fikk man også økonomiske avdelinger ved domstolene, som fikk ansvar for å løse økonomiske tvister (Ling 2002: 11-12). Men, dette

systemet var fremdeles sentrert rundt statsmakten. Folkerepublikken Kinas første kontraktlov, som kom i 1981, videreførte det sosialistiske konseptet der kontrakter var et virkemiddel for å nå målene i planen. Hensikten med loven var at kun selskaper underlagt statskontroll kunne inngå hensiktsmessige kontrakter (Potter 1992: 32).

## **1985-89**

Da Zhao Ziyang (赵紫阳) og hans reformvennlige allierte gjorde de urbane reformene til hovedfokus for regjeringen i 1985, akselererte de økonomiske og sosiale omveltningene (Fewsmith 1994: 132). De økonomiske systemreformene omfattet en serie med endringer som eksponerte stadig større deler av økonomien og befolkningen for markedskreftene. Priskontroll over et økende antall produkter ble gradvis justert, for så å forsvinne helt. Finansielle reformer ga bedriftene større kontroll over profitt og tap, og gjorde bedriftsledere i større grad enn tidligere ansvarlige for resultatene i de enkelte bedriftene (Young 2000: 1100). Nye investeringslover oppfordret til utenlandske investeringer, samt etablering av utenlandske selskaper.

At man i større grad gikk bort fra planøkonomiske prinsipper, kom kanskje best til uttrykk ved at man i 1986 adopterte *The General Principles of Civil Law* (GPCL). GPCL har tysk sivilrett som forbilde, og tar utgangspunkt i et kontekst bestående av likestilte aktører som inngår og endrer juridiske kontrakter ut fra fri vilje. Dette er et veldig annerledes univers enn det man har under en sosialistisk planøkonomi (Jones 1987: xv). Et annet viktig bidrag til denne markedsorienteringen fikk man i 1988 med en endring av grunnloven. Endringen tillot langtidskontrakter for leasing av land, noe som gjorde at bruk av land i større grad ble underlagt markedskrefter – ikke byråkratiske prioriteringer som tidligere (Peerenboom 2001: 194).

Selv om man opplevde en større aksept for markedsliberale prinsipper etter hvert som reformene skred frem, så holdt man fremdeles fast på en sterk statlig kontroll med utviklingen (Fewsmith 1994: 229). I grunnloven fra 1988 ble det bestemt at den private sektoren fremdeles skulle være underlagt veiledning, oversyn og kontroll fra myndighetenes side. Faktisk var det kun visse grupper i samfunnet som hadde anledning til å stifte egen virksomhet, nemlig bønder, urbane arbeidsledige og pensjonister. Myndighetene som utformet lovene så på etablering av virksomhet som et substitutt for personer som i utgangspunktet var avskåret fra den urbane sosialistiske økonomien – ikke som en normal del av det økonomiske liv (Solinger 1993: 258).

Hovedfokus for myndighetene var fremdeles den offentlige sektoren av økonomien, og problemer innenfor den private sektoren ble ikke ansett å være et anliggende for Nasjonalkongressen. Ansvar for å utforme passende lover i så henseende ble sett på som et teknisk anliggende for administratorer i *State Council*. Når det gjaldt utenlandsk handel og investeringer, så ble mye av lovverket fullført i denne perioden. Dette er eksemplifisert med ratifisering av tre lover: *Foreign Economic Contract Law*, *the Law on Wholly Foreign-Owned Enterprises* og *the Sino-Foreign Cooperative Joint Venture Law* (Peerenboom 2001: 57).

## **1989-92**

I kjølvannet av hendelsene på Tiananmen i 1989, oppstod det en sterk kritikk innad i Kommunistpartiet av de lederne som agiterte for videre økonomiske reformer. I hovedsak var kritikken rettet mot Zhao Ziyang, som hadde vært hovedarkitekten bak reformene det foregående tiåret. I stedet fortsatt reform fikk man et tilbakeslag for reformvilligheten, og denne ble erstattet med en ny politisk konservatisme, der sentral planlegging og statlig eierskap igjen ble fremholdt som hovedpilarene i kinesisk sosialisme. Private virksomheter ble nok en gang stigmatisert (Fewsmith 1994: 244).

Men de økonomiske og politiske endringene som hadde skutt fart de foregående årene viste seg å vanskeliggjøre gjeninnføringen av statlig kontroll. Sørlege provinser og byer som hadde nytt godt av reformene motsatte seg sentralmaktens forsøk på å styre investeringer og det private næringsliv (Solinger 1993: 279).

Følgelig fikk man i 1990 og 1991 en fastlåst situasjon med henhold til hvilken økonomisk og politisk retning landet skulle ta. Selv om alle, de konservative inkludert, ikke stilte spørsmål ved behovet for økonomisk reform, så hersket det stor uenighet om i hvilken retning og hvor hurtig reformene skulle implementeres. Deng Xiaoping fikk en slutt på denne fastlåste situasjonen tidlig i 1992, da han tok parti med fløyen som agiterte for en videreføring av de påbegynte reformene (Solinger 1993: 279).

## **1992-nå**

I tiåret etter Dongs reise til de sørlige provinsene, den fjerde fasen av reformene, har Kina opplevd en serie med tiltak som i økende grad har vist aksept for markedskreftene. KKPs 14.

kongress i 1992 ga sin tilslutning til ideen om den sosialistiske markedsøkonomien, og grunnloven ble nok en gang endret i 1993 for å gjenspeile dette – målsetningen om økonomisk planlegging på bakgrunn av statlig eierskap ble skiftet ut til fordel for en sosialistisk markedsøkonomi (Fewsmith 1994: 249).

Innen 1997 var KKP innstilt på å anerkjenne den private sektoren som en viktig komponent i økonomien (ikke bare en utfyllende en som tidligere). I 2001 uttalte Jiang Zemin (江泽民) at private entreprenører kunne bli medlemmer av KKP. Videre grunnlovsendringer i 2004 slo fast at den ikke-statlige sektoren av økonomien ikke bare var tillatt, men også ønskelig, noe som ga en sterkere retorisk beskyttelse av eiendomsrettigheter (Liu 2002: 22-23).

I den samme perioden så man også fremveksten av en juridisk infrastruktur der forskjellene mellom offentlige, private og utenlandske aktører ble gradvis visket vekk. Et større utvalg selskapsformer – blant annet aksjeselskap – ble tilgjengelig for offentlige og private investorer. Selv om de nye selskapsformene primært var rettet mot restrukturering av SOEs, så var hensikten at de også skulle brukes av private aktører (Peerenboom 2002: 195-196). Endringer i regelverket for utenlandske investeringer har åpnet denne typen selskap for utenlandske investorer, som ikke lenger er begrenset til joint ventures eller WFOEs.

Flere lover som hadde til hensikt å styre markedsatferd ble også vedtatt. Loven mot Urettferdig Konkurransé ble vedtatt i 1993, og ble senere fulgt av Prisloven i 1997, som slo fast at de fleste priser skulle fastsettes av markedet, med unntak for de priser som ble oppfattet som ekstremt høye eller lave. Den Økonomiske Kontraktloven ble endret i 1993, og skulle nå dekke alle kontraktsmessige forhold bortsett fra mellom enkeltpersoner. Fra nå av kunne i praksis alle selskaper som hadde blitt registrert og sertifisert inngå kontrakter. Den Økonomiske Kontraktloven, sammen med den Økonomiske Kontraktloven for Utlendinger, ble i 1999 erstattet av en felles lovgivning, som hadde til hensikt å dekke kontrakter inngått av både enkeltpersoner og selskaper, uavhengig av eierskap og nasjonalitet (Wang Jing Law Firm 2010: *private samtaler*).

## **Det formelle juridiske systemet i dag og dets problemer**

Som vi har sett i avsnittene over, så har det skjedd enorme forandringer med tanke på den rollen loven har vært tiltenkt i økonomien. Majoriteten av alle lovene ble tidligere utarbeidet av det

sentrale partiapparatet eller *State Council* og dets underliggende departementer. Siden 1979 har en rekke lover og vedtekter blitt utarbeidet på det nasjonale og lokale plan (Pei 2001: 183-184).

Under planøkonomien var ikke juridiske institusjoner nødvendige for å løse konflikter. Domstolenes rolle i 1978 var i hovedsak begrenset til å avsi dom i straffespørsmål, eller til å løse konflikter mellom enkeltpersoner. De økonomiske reformene og endringene i lovverket har naturlig nok økt ansvarsområdene til domstolene (Pei 2001: 182).

På tross av betydelig aktivitet, så gjenstår store huller i Kinas juridiske struktur hva angår økonomiske transaksjoner. En avgjørende mangel er fraværet av institusjonelle mekanismer som kan identifisere og redusere de hullene og tvetydighetene som oppstår i et juridisk system. Et system som fastslår hvordan en eventuell konflikt mellom to lover skal løses eksisterer ikke. Selv om både grunnloven og retningslinjene for lovgivning slår fast at det eksisterer et hierarki, så overstyrer ofte lover utstedt på lavere hold lover fra høyere hold i praksis (Peerenboom 2002: 256-257). Langtidsleasing av land, for eksempel, var tidligere tillatt ifølge lokale lover i Shenzhen, mens det var forbudt ifølge nasjonal lov og grunnloven (Wang Jing Law Firm 2010: *private samtale*). Juridiske mekanismer som kan løse slike konflikter har, i den grad de har vært på plass, ikke fungert i praksis. Den mekanismen som ville fremmet juridisk utvikling best – å la domstolene avgjøre konflikten – er ikke tillatt (Peerenboom 2002: 257).

Dette hulrommet er meget viktig gitt det store antallet institusjoner som har mandat til å utforme lover. Nasjonalkongressen og dens Stående Komité står i sentrum av dette systemet. Begge har fullmakt til å vedta lover (法律), som er overordnede alle andre lover bortsett fra Grunnloven. *State Council* kan vedta såkalte administrative direktiver (行政法规), som er videreføringer av prinsippene i Grunnloven. Folkekongressen på provinsnivå kan utforme lokale regler (地方法规), som har til hensikt å styre lokale forhold. Alle disse lovene har formell status innefor det kinesiske rettssystemet, og kan i teorien håndheves av domstolene (Wang Jing Law Firm 2010: *private samtaler*).

Grunnloven og relaterte lover slår fast at under alle omstendigheter skal lavere lover vike for høyere lover. Problemet er at det ikke eksisterer et effektivt system for å begrense den lovgivende makt til en gitt institusjon, eller for å løse de konfliktene som nødvendigvis må oppstå. Ulike enheter, slik som Nasjonalkongressen, dens Stående Komité eller *State Council* kan gjennomgå og gjøre en lavere lov ugyldig, men dette skjer sjelden (Peerenboom 2002: 257).

Den institusjonen som ville være ideell for å løse slike juridiske uoverenskomster, domstolene, er ikke skikket til det. Selv om kinesiske domstoler skal vekte høyere lover over lavere lover, så har de samtidig ikke muligheten til å gjøre lover ugyldige (Peerenboom 2002: 326). Dette forbudet tolkes dit hen at domstolene ikke kan gjøre en lov ugyldig som er utstedt av de samme myndighetene som kontrollerer domstolen. Dette vil i praksis si at domstolen enten må be en høyere juridisk enhet dømme i saken eller så må den avsi dom i henhold til lokale bestemmelser. Dette prinsippet strider mot et enhetlig og uavhengig rettsvesen (Peerenboom 2002: 506).

Et viktig fenomen som motarbeider enhetlighet i rettsvesenet er domstolenes avhengighet til lokale myndigheter. Ansvaret for å ansette eller avsette en domstols ledelse ligger formelt sett hos Folkekongressen på det samme administrative nivå – i praksis ligger ansvaret hos organisasjonsavdelingen til det lokale kommunistpartiet. Lokale myndigheter kontrollerer også domstolens finanser og materielle forsyninger, samt velferdsgoder for ansatte og deres familier. Det er derfor veldig vanskelig for en domstol å gå imot de lokale myndighetene selv om den skulle ønske det (Peerenboom 2002: 251).

Domstolene er til forveksling den samme institusjonen de var ved starten av reformene. De er sentrale institusjoner for å gjøre lover til en sosial realitet, men forblir svake og har lav status i det politiske systemet. Det generelle nivået på en dommers utdannelse er fortsatt lavt, selv om det har forbedret seg betydelig i de store byene (Clarke 2007: 71). Lokale myndigheter kan som regel ignorere domstolene uten konsekvenser, og systemet styres fremdeles delvis etter prinsippet om at lederens rang bestemmer betydningen av institusjonen han leder. Dette illustrerer den relative betydningen til domstolene i det politiske systemet. For selv om lederen av en lokal domstol teknisk sett ikke er underlagt lederen av de lokale myndighetene, så vil hans rang typisk være like under den politiske lederens. Dette har derimot begynt å endre seg noe de siste årene (Clarke 2007: 73).

Den grunnleggende holdningen til rettssystemet blant myndighetene og offentlige tjenestemenn er mer eller mindre den samme som før: rettssystemet er et redskap for de politiske styresmaktene, og er til syvende og sist statens eiendom (Peerenboom 2002: 23). Denne holdningen manifesterer seg kanskje best i prinsippet om at domstolenes daglige drift skal holdes hemmelig. Det eksisterer for eksempel ikke noe prinsipp som gir menigmann tilgang til rettsdokumenter. Selv om det er satt i gang prosesser for å tillate offentlige høringer av saker, så

er disse ennå ikke implementert (Clarke 2007: 150). Ansatte ved advokatkontorer, som etterlyser en avklaring på lovmessige spørsmål for sine klienter, må late som om de ringer fra et regulert kontor, da myndighetene anser slike henvendelser fra advokatkontorer som ulovlige forsøk på å tilegne seg gratis informasjon (Wang Jing Law Firm 2010: *private samtaler*).

På lovgivningssiden holdes også utformingen av lover og regler hemmelig (Clarke 2007: 150). Den offentlige instansen som er ansvarlig for å utforme en gitt lov kan gjøre et ukast tilgjengelig til et utvalgt publikum hvis den ønsker det, men har ingen formell forpliktelse om å gjøre det.

Til slutt kan det nevnes at korrupsjon er et endemisk problem i det kinesiske rettssystemet (Peerenboom 2002: 296). Gitt at rettssystemet blir sett på som en byråkratisk instans på linje med alle andre, så er det liten mulighet for domstolene å implementere et utvalg av etiske regler som overstyrer de man finner i samfunnet for øvrig.

## **Er rettighetene sikret?**

Som jeg har indikert tidligere, så gir det kinesiske lovverket ingen garantier med henhold til eiendomsrettigheter. Sikre rettigheter kan ikke eksistere når man har et mylder av byråkratiske enheter med mandat til å utstede motstridende lover. Dette poenget understrekes av at man mangler en instans med autoritet til å løse disse konfliktene. Faktisk kan regler utstedt av lokale myndigheter, på tross av at de er underlagt høyere lover, påvirke rettighetsspørsmål betraktelig.

Man kan heller ikke si at rettighetene er beskyttet når systemet ikke kan avgjøre hvilke lover som skal gjelde i et gitt tilfelle (lokale, regionale eller nasjonale). Som nevnt tidligere, så er domstolene vanligvis underlagt lokale myndigheter, og har en lav status i det politiske systemet. Derfor kan man ikke ta for gitt at en domstol involverer seg når en lov brytes; og hvis den gjør det, så er utfallet høyst usikkert. Av den grunn spiller ikke de kinesiske domstolene den rollen som er nødvendig for å sikre privat eiendomsrett.

“The absence of a consistently enforced legal framework largely prevents the state from being the credible third party enforcer of contracts that North’s argument suggests is necessary for economic development. Among various institutional weaknesses in the Chinese legal system, courts in China are generally known for lack of both professional



competence and independence from political interference, and also suffer from local and departmental protectionism in adjudication and enforcement of judgments. In addition, judicial corruption is also regarded as a serious barrier to the realization of the rule of law in the Chinese society.” (Trebilcock & Leng 2006: 32)

Totalt sett kan det virke som om erfaringene fra reformperioden i Kina motbeviser argumentet om at domstolene *må* sikre eiendoms- og avtalerettigheter for å sikre økonomisk vekst. Det vil derfor være naturlig å se nærmere på hvilke alternative mekanismer som kan gjøre det. Kanskje sikres disse rettighetene gjennom andre mekanismer i systemet.

# Kapittel 4: Alternative mekanismer for kontraktshåndhevelse

## Innledning

Som vi så i kapittel 3, har den økonomiske og juridiske utviklingen i Kina vekslet på å være toneangivende i reformperioden (1978 – ). Likevel kan man ikke si at verken kontraktsmessige eller immaterielle rettigheter har vært beskyttet av et omfattende juridisk regime i noen særlig grad.

Kapital er internasjonalt mobil, og vil gi størst avkastning i de landene der etterspørselen etter kapital er størst. Det vil derfor lønne seg for investorer å investere i lavkapitalland. På samme måte vil utdannelse betale seg mer i land med lav humankapital. Teknologi er også mobil, enten gjennom lisensproduksjon eller direkte investeringer. Institusjoner, både juridiske og uformelle, er ulike fra land til land, og, som vi har sett, kontraktsmessige rettigheter er ikke tilstrekkelig beskyttet i visse land. Kapital vil, ifølge teorien, ikke strømme til land der eiendomsrettighetene ikke er beskyttet, selv om den potensielle avkastningen er høy.

På den bakgrunn vil det være nærliggende å anta at det ikke har vært noen strøm av utenlandske investeringer til Kina. Hvordan kan vi så forklare den massive strømmen av utenlandske investeringer som faktisk har funnet sted i Kina de siste 30 årene?

I kapittel 3 har vi sett at rettssystemet har spilt en begrenset rolle som forklaring på de massive utenlandske investeringene i Kina. Kan det være andre mekanismer som beskytter materielle og immaterielle rettigheter? Jeg vil i dette kapitlet ta for meg alternative mekanismer for håndhevelse av kontrakter og rettigheter i mer bredere forstand.

## Opportunisme i kontraktssituasjoner

Som vi så i kapittel 2, så innebærer opportunisme blant annet å tilegne seg *kvasirenter* på bekostning av en handelspartner. Vi så videre at denne typen opportunisme kan oppstå som følge av at den ene parten har foretatt transaksjonsspesifikke investeringer (Williamson 1981: 1550). I mange transaksjoner vil den ene parten ha fullført sine forpliktelser før den andre. Motparten vil da ha et insentiv til å jukse. Etter at en kontrakt er inngått, og de første investeringene er gjort, så

er aktørene låst til hverandre i en bilateral avhengighet (Williamson 2002: 176). Årsaken til dette er de spesifikke transaksjonene eller investeringene som er gjort dem imellom som del av kontrakten. Som vi har sett tidligere, kan dette føre til opportunistisk atferd hos en av partene.

”...potential problems arise when nonredeployable investments are made. Parties that are joined in a condition of bilateral dependency (by reason of asset specificity) and are confronted with contractual incompleteness (by reason of bounds on rationality) must confront strains (by reason of opportunism) when faced with the need to adapt cooperatively.” (Williamson 1998: 76)

Eksempler på opportunisme kan være så enkelt som å nekte å betale oppgjør for leverte varer og tjenester. Mer sofistikerte former for opportunisme kan være å tilby høykvalitetsvarer og levere lavkvalitet. Et firma kan også gjøre en handelspartner avhengig av visse komponenter for å fullføre sin produksjonsprosess, for deretter å øke prisen på disse komponentene. En viktig funksjon for kontraktslovgivning er å beskytte økonomiske aktører mot slik opportunisme.

## **Alternative mekanismer for håndhevelse av kontrakter**

Når det ikke er mulig å utarbeide en kontrakt som dekker alle potensielle smutthull ved en avtale (en såkalt komplett kontrakt), så vil kostnaden og effektiviteten forbundet med å håndheve avtalen bero på tilgjengeligheten av juridiske eller alternative institusjoner som er i stand til tolke den ukomplette avtalen (Williamson 1983: 520). Kostnaden og effektiviteten til en gitt kontrakt er derfor avhengig av det institusjonelle rammeverket og de ressursene rammeverket tilbyr partene i et kontraktsmessig forhold.

”Contracting parties, in theory, can contract not only over the substance of their transaction but also over the enforcement mechanism they will use to resolve disputes in the event of a failure of commitment. In theory they can therefore avoid public courts, procedures and judges, even public contract rules – other than the rules enforcing their agreement about dispute resolution.” (Hadfield 2005: 199).

Det er flere alternative mekanismer som økonomiske aktører kan benytte seg av for å håndheve en kontrakt. En viktig mekanisme er bruk av *omdømme*. For eksempel kan en aktør som bryter en kontrakt ødelegge sitt omdømme, og derfor miste verdifulle handelspartnere. Det vil derfor være mer nærliggende å stole på noen som vil miste omdømmekapital, eller *goodwill*, ved å opptre opportunistisk. Det er derimot viktig å huske at verdien av denne mekanismen ikke overstiger verdien på omdømmet (Klein og Leffler 1981: 616). Denne typen mekanismer, såkalte unilaterale mekanismer, har visse begrensninger. Disse blir mer fremtredende dess større verdien på transaksjonen er. Jeg vil se nærmere på unilaterale mekaniser nedenfor.

Samtidig er det aktører som kun opererer innenfor etniske handelsgrupper fordi disse pålegger utenomrettslige sanksjoner på de aktørene i gruppen som opptre opportunistisk (Rauch og Trindade 2002: 116). I en studie av etniske handelsnettverk, og hvordan disse fasiliteterer internasjonal handel, finner Rauch og Trindade (2002) at slike nettverk effektivt motvirker opportunisme mellom sine medlemmer:

“Business and social networks have a considerable quantitative impact on international trade by helping to match buyers and sellers in characteristics space, in addition to their effect through enforcement of community sanctions that deter opportunistic behavior.” (Rauch og Trindade 2002: 116)

Når det er sagt, så legger denne typen organisering sterke begrensninger på frihandel. Hvis den aktøren som verdsetter et produkt eller en tjeneste mest befinner seg på utsiden av gruppen, så vil ikke den mest effektive transaksjonen finne sted, og markedet vil følgelig ikke fungere optimalt.

## **Unilaterale og bilaterale mekanismer**

Som vi så i kapittel 3, så er det en implisitt antakelse i markedsøkonomisk teori at offentlige myndigheter definerer rettigheter og håndhever kontrakter. Uten en slik tredjepart, vil markedstransaksjoner ikke være mulig (Klein og Leffler 1981: 615-616). Samtidig, som vi også så i kapittel 3, så er det store variasjoner fra land til land hva angår kostnadene ved å bruke en slik tredjepart – her kommer Kina komparativt sett dårlig ut (Djankov et al. 2002, World Bank 2009).

Av den grunn benytter økonomiske aktører ofte uformelle mekanismer for å håndheve kontrakter. Som jeg var inne på ovenfor, så skaper unilaterale mekanismer som omdømme og merkenavn viktige incentiver for å overholde kontraktsmessige forpliktelser. Denne formen for unilateral håndhevelse er knyttet til bedriftens ønske om ytterligere business i fremtiden, noe som forutsetter fornøye handelspartnere. Hvis bedriften derimot ikke overholder sine kontraktsmessige forpliktelser, så vil dette kunne skade bedriftens navn og rykte, noe som i neste omgang vil kunne føre til tap av fremtidig business (Klei og Leffler 1981: 616). Dette er relatert til relasjonelle kontrakter, som jeg var inne på i kapittel 2, der to handelspartnere stoler på hverandre fordi verdien av fremtidig samhandel er større enn fortjenesten ved å bryte kontrakten én gang.

Ved uformell håndhevelse av kontrakter, vil den forulempede parten først fastslå unilateralt at et kontraktsbrudd har funnet sted, for så å igangsette tiltak for å skade motpartens navn og rykte. Denne fremgangsmåten er fordelaktig rent kostnadmessig sett fordi straffen påføres umiddelbart – altså transaksjonskostnadene er lave. En viktig forutsetning for at omdømmemekanismen skal fungere effektivt, er at partene ikke opptre opportunistisk (McLeod 2007: 596).

Bilaterale mekanismer involverer bare to selskaper, oftest en selger og en kjøper. Det er tre relevante typer av bilaterale mekanismer: relasjonelle kontrakter, vertikal integrasjon og bruk av sikkerhet, inkludert økonomisk sikkerhetsgaranti (Williamson 1983: 537).

Den viktigste typen av bilaterale mekanismer er utviklingen av relasjonelle kontrakter. Som vi var inne på i kapittel 2, så er dette en avtale mellom to bedrifter som ikke innholder noen bestemmelse om bruk av eksterne mekanismer. Avtalen er operativ så lenge begge partene har en interesse av å opprettholde den. For hver bedrift tilsvarer verdien av avtalen all fremtidig business mellom de to aktørene (Luo 2002: 903). Hvis et av firmaene opptre opportunistisk, så vil selskapet kunne tjene på kort sikt, men miste fremtidig business med motparten som følge av dette.

En måte å sikre forpliktelse på er ved å ta ut sikkerhet i hverandre. En slik sikkerhet kan være et økonomisk beløp som gis i forkant, og som vil gå tapt hvis en av partene jukser. En slik sikkerhet krever en viss ekstern håndheving, men ikke av staten (Williamson 1983: 537). For eksempel kan bedriftene leie en advokat sammen som har myndighet til å bestemme om noen har jukset, for deretter å utbetale erstatning til offeret av en felles konto. Det forutsetter selvfølgelig

at advokaten er rettferdig og upartisk. Her kan bedriftene velge et advokatkontor med et godt omdømme, som ikke vil ha interesse av å ekspropriere sikkerhetssummen selv. Advokatkontorer eller investeringsbanker kan dekke en slik funksjon. Dette er en modell som også fremheves av Wikborg og Rein som effektiv (Wikborg og Rein 2006, *private samtaler*).

En annen metode for å forhindre opportunistisk atferd er å foreta gjensidige investeringer i hverandres selskap. Hvis firma A er avhengig av firma B i produksjonsprosessen, så vil det være i firma As interesse å gjøre avhengigheten gjensidig. Dette vil motvirke kontraktsbrudd og såkalte *hold-ups* (Tirole 2008: 6). *Hold-ups* er en situasjon der to bedrifter, typisk en produsent og en underleverandør, avstår fra å samarbeide selv om dette er til felles beste. En slik situasjon kan oppstå fordi bedriftene ikke blir enige om hvordan fortjenesten skal fordeles dem i mellom. Det kan tenkes at bedrift A har foretatt en spesifikk investering for å produsere et produkt – eksempelvis investeringer i lokaler og produksjonsmateriale. For å fullføre produktet trenger bedrift A komponenter fra bedrift B. Etter at A har foretatt sine investeringer kan bedrift B, av opportunistiske årsaker, velge å ikke foreta leveransen. Dette kan typisk være fordi bedrift B ønsker å presse prisen på sine varer. Dette kalles *hold-ups* (ibid: 6). Som vi vil se i et par av case'ene i kapittel 5, så er en mulig løsning på dette problemet å investere i hverandres selskaper. På denne måten vil man sikre at det er i begges interesse at selskapene går bra.

En annen løsning på *hold-up* problemer, er at to selskaper foretar en vertikal integrering. I praksis vil dette si at det ene selskapet integreres som en del av det andre selskapet, og at det nyskapte moderselskapet på den måten skaffer seg kontroll.

## **Multilaterale mekanismer**

En veldefinert multilateral organisasjon som involverer en gruppe med medlemsbedrifter kan effektivt sikre ærlig forretningspraksis blant sine medlemmer både innad og utad av gruppen. En slik organisasjon garanterer vanligvis at medlemmene driver business på en skikkelig måte, med klare etiske retningslinjer for medlemmene sine (Wikborg & Rein 2006: *private samtaler*).

Organisasjonen legger ofte opp til at kontraktsmessige disputer mellom medlemsbedrifter og utenforstående skal løses ved hjelp av voldgift, der organisasjonens regler og prosedyrer legges til grunn (Hadfield 2005: 199). Organisasjonen vil typisk samle inn medlemskontingent som brukes til å subsidiere kostnadene ved en eventuell voldgiftssak mellom medlemmer og/eller eksterne parter. Hvis den tapende part i en voldgiftssak velger å ignorere dommen, for eksempel

ved å nekte betaling av erstatning, vil selskapet bli utestengt fra organisasjonen. Hvis et selskap har blitt utestengt på bakgrunn av dårlig oppførsel, så vil potensielle handelspartnere unngå å gjøre forretning med vedkommende (Rauch og Trindade 2002: 116). Hvis en næringslivsorganisasjon kan disiplinere sine medlemmer med slike troverdige trusler, så vil verdien av et medlemskap øke som følge av økt omsetning for medlemmene (Greif 2005: 741).

Selv om næringslivsorganisasjonen kan støtte opp om markedstransaksjoner, så er det begrensninger for hvor stor innflytelse denne har. Det er for det første ikke nødvendigvis slik at det enkelte selskap kan finne en passende motpart innenfor sin egen organisasjon. Hvis man finner en passende motpart utenfor sin egen næringslivsorganisasjon, så er det ikke sikkert denne aktøren ønsker å gå med på en eventuell voldgift i regi av organisasjonen. Man har heller ingen garanti for at et fremtidig voldgiftsvedtak blir akseptert. Jeg vil ta for meg voldgift mer i detalj nedenfor, men i utgangspunktet er det riktig å anta at enhver aktør vil opptre opportunistisk hvis det lønner seg. Relasjonelle kontrakter kan derimot bety at opportunisme blir for etterhånden dyrt. En voldgiftsavgjørelse eller domfellelse kan i så fall fjerne enhver fortjeneste ved å opptre opportunistisk. Dette er en nøkkelfunksjon ved kontraktslovgivning (Hadfield 2005: 199).

## **Voldgift**

Denne typen tvisteløsningsmekanisme kan potensielt redusere kostnadene, og samtidig øke effektiviteten av kontraktsmessige forpliktelser. Dette er fordi den eliminerer den juridiske prosessen. Partene i kontrakten blir derfor ikke offer for eventuelle mangler i det institusjonelle rammeverket som håndhever kontraktslovgivningen – eksempelvis korrupsjon, manglende juridiske investeringer i humankapital (spesielt bransjespesifikk kompetanse), trege og overarbeidede domstoler, høye kostnader forbundet med forberedelsene til en rettssak eller kompleks og uklar lovgivning som fordrer dyre advokattjenester etc.

I tillegg til det juridiske systemet, har Kina et utall voldgiftssystemer. Voldgift mellom innenlandske kinesiske selskaper kan behandles av administrative etater med fullmakt på de aktuelle områdene (Alexandroff et al. 2002: 141). Som vi har sett tidligere, innebærer dette eksempelvis at kontraktsmessige tvister behandles av SAIC. Dette har ført til at man har etablert mange voldgiftskomiteer under lokale myndigheter, som har som målsetting å løse økonomiske disputer. Det er etablert flere spesialiserte kommisjoner som ansvar for spesifikke sider av økonomien. Voldgiftssaker mellom kinesiske og utenlandske aktører faller inn under China

International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC), som har underkontorer i flere store byer på østkysten (Alexandroff et al. 2002: 141).

Antallet disputer som involverte utenlandske parter lå på 800 årlig mellom 1992 og 1996, der en tredjedel av disse involverte International Joint Venture (IJV). Antallet innenlandske disputer var atskillig høyere. Denne trenden har vært nedadgående siden midten av 90-tallet (Alexandroff et al. 2002: 186).

Selv om voldgiftsprosedyrer i Kina anses som relativt rettferdige og effektive, så er det fremdeles en del problemer. Utenomrettslige tvisteløsninger av kontraktsmessige uoverenskomster forutsetter at institusjonene som underbygger kontraktslovgivning er på plass. Dessuten er resultatene av en voldgiftssak kun verdifulle hvis voldgiftskommisjonen samarbeider med andre rettsinstanser, samt at utfallene håndheves av staten på samme måte som ved domsavgjørelser. Det er flere eksempler på at dette ikke er tilfellet (Alexandroff et al. 2002: 141). Voldgift bygger på kontrakter, og er derfor kun effektiv hvis voldgiftsklausulen håndheves av domstolene. Domstolene må for øvrig avslå en sak som er underlagt en voldgiftsklausul. Wikborg & Rein anbefaler for øvrig at alle selskaper å ha en voldgiftsklausul i sine kontrakter (Wikborg & Rein 2006: *private samtaler*). Kina har undertegnet New York-konvensjonen om tvangsfullbyrdelse av utenlandske voldgiftsavgjørelser. Når det er sagt, så understreker advokatkontoret at heller ikke en voldgiftsklausul er noen garanti.

”The structural deficiencies of the Chinese court system, combined with the generally weak record of enforcement of foreign arbitral awards suggests that Chinese legal culture remains a dominant obstacle to compliance with international norms on dispute resolution, as reflected in the WTO Understanding.” (Alexandroff et al. 2002: 143)

Som nevnt tidligere, så er partene i en voldgiftssak også avhengige av en ikke-juridisk tredjepart for å løse en konflikt. Det er også konsensus om at dennes avgjørelse er bindende. Det er ikke tall på hvor effektive slike avgjørelser er i Kina, men 90 % av alle internasjonale transaksjoner inneholder voldgiftsklausuler (Wikborg & Rein 2006: *private samtaler*).



Det er flere fordeler ved å benytte voldgift kontra det formelle, juridiske systemet. For det første er flere av voldgiftsmennene eksperter på sine respektive felt, slik at kostnadene ved å informere og oppdatere beslutningstaker er langt lavere enn hva som er tilfellet ved en domstol. For det andre så betaler partene for voldgiften, og dette gir større rom for fleksibilitet (Hadfield 2005: 199). For eksempel, hvis en rask avgjørelse er ønskelig, så kan partene betale mer for å få fortgang i saksgangen. Hvis det er ønskelig med diskresjon, så kan partene instruere saksansvarlig (Rubin 2005: 217).

En annen fordel med voldgift er friheten som partene har til å velge den loven de ønsker å benytte seg av. For eksempel er det flere industrisektorer som har en stor mengde sedvanerett som kan benyttes (Wang Jing Law Firm 2010: *private samtaler*). Hvis den relevante loven er svak på et visst område, så kan partene velge å legge til grunn en gruppe lover eller ved lovene til voldgiftsforeningen. Dette gir partene større fleksibilitet med henhold til valg av lov, og øker sannsynligheten for at det brukes en effektiv lov. Partene kan eksempelvis legge til grunn

Selv om dommerne ikke har mye erfaring med forrentingstvistemål, og den juridiske praksisen er svak, så vil det være mulig å velge saksansvarlige som har større forutsetning for å komme til en effektiv beslutning. Saksansvarlige vil kun få betalt hvis de ansettes, og vil derfor ha et insentiv for å komme frem til riktige avgjørelser, da dette vil lede til fremtidig business. Hvis det er konkurrerende juridiske systemer eller voldgiftsalternativer, så kan partene velge det alternativet de foretrekker (Rubin 2005: 216).

Det er begrensninger med henhold til bruk av voldgift. Flere faktorer bidrar til vanskeligheter med å håndheve avgjørelsene i Kina. På grunn av utstrakt korrupsjonen kan den tapende part nekte å akseptere dommen fordi de tror at dommen mot dem er urettferdig. Kinas primitive finanssystem og den høye graden av mobilitet blant entreprenørene, gjør det enkelt for den tapende part å gjemme unna eiendeler. Ifølge estimater gjort av noen domstoler, så er det i 70 % av sakene umulig å finne den tapende part eller hans eiendeler. Flere av disse var private entreprenører (Murrell 2001: 193). Kinesiske domstoler har også et annet dilemma når de forsøker å håndheve en dom mot en bedrift med dårlig økonomi eller som nærmer seg konkurs. Å håndheve en slik dom vil sannsynligvis bety at bedriftene må stenges, og at arbeidstakere mister jobben. Å føre en slik sak for de lokale myndigheter er veldig vanskelig, da arbeidsledighet kan lede til sosial uro. Man kaller dette lokalbeskyttelse.

Det er med andre ord store begrensninger i systemet, som henspiller på det faktum at den tapende part kan ignorere en avgjørelse. I land med en etablert kontraktslovgivning, er vanligvis løsningen at domstolene håndhever beslutningen i voldgiftssaken. I samfunn der det ikke eksisterer noen slik lovgivning, så er den eneste løsningen omdømmeelementet. I små samfunn der et selskaps omdømme er godt kjent blant alle aktører, så kan publisering av en kjennelse være tilstrekkelig. I større samfunn, hvor det er flere aktører, kan det være nødvendig å utvikle mer komplekse mekanismer for å håndheve beslutninger etter en voldgiftssak.

Som vi har vært inne på, så er omdømme og personlige relasjoner viktige elementer i det å gjøre business. Vi har også sett at uformelle institusjoner står veldig sterkt i Kina. En av de institusjonene som kanskje står aller sterkest er *guanxi*. Jeg vil nedenfor se nærmere på hvilken rolle *guanxi* spiller i næringslivssammenheng.

## **Guanxi (关系)**

*Guanxi*, som var et relativt ukjent fenomen i Vesten for inntil et par tiår siden, brukes i dag av kinesere såvel som ikke-kinesere i flere sammenhenger. Uttrykket beskriver forbindelser eller forpliktelser mellom mennesker, og anses tradisjonelt sett som en essensiell del av næringsliv og sosialt samkvem i Kina (Gold, Guthrie & Wank 2004: 3).

”The Chinese word ”*guanxi*” 关系 refers to the concept of drawing on connections in order to secure favors in personal relations. It forms an intricate, pervasive relational network which the Chinese cultivate energetically, subtly, and imaginatively. It contains implicit mutual obligations, assurances, and understanding, and governs Chinese attitudes toward long-term social and business relationships....Unlike interfirm networking in the West, however, this reciprocity is implicit, without time specifications, not necessarily equivalent, and only socially binding.” (Luo 2007: 2)

I næringslivssammenheng kan *guanxi* typisk dreie seg om relasjoner til andre bedriftsledere, dommere, myndighetspersoner (lokalt, regionalt, nasjonalt) eller andre innflytelsesrike personer. Det som er utslagsgivende for om en kontakt er nyttig eller ikke, sett fra et rent kommersielt

ståsted, er den innflytelsen vedkommende har på forhold som er avgjørende for den daglige driften av det aktuelle selskapet. Generelt sett kan *guanxi* ha mange likhetstrekk med Pierre Bourdieus definisjon av sosial kapital:

“[social capital] is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition – or in other words, to membership in a group – which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital, a ‘credential’ which entitles them to credit, in the various senses of the word” (Bourdieu 1986: 248–249, i Gold, Guthrie og Wank 2004: 7).

*Guanxi* har både positive og negative konnotasjoner, men hovedvekten av litteraturen på området fokuserer på de negative aspektene (Siegel 2004, Keister 2009). Kritikere ser på fenomenet som en kilde til korrupsjon, og hevder at *guanxi* er et hinder for den videre moderniseringen av Kina, deriblant fremveksten av et sterkt og universelt lovverk (Ghertman et al. 2005: 8). Av samme grunn mener andre at *guanxi* spiller en avgjørende rolle som substitutt i fraværet av et sterkt, formelt rammeverk:

”[*Guanxi*] usually has a negative connotation, implying “going through the back door” to get something done, though it undeniably performs a positive function as well, especially if there is no formal “front door” available” (Gold, Guthrie og Wank 2004: 6)

En *guanxi*-relasjon oppstår når en person gjør deg en tjeneste, gir deg en gave eller inviterer deg til en bankett. Ifølge kinesisk kultur vil det å akseptere en slik tjeneste bety at du forventes å gjøre en gjenytelse i fremtiden. Det å bygge slike relasjoner er kjernen i det å skape uformelle institusjonelle rammeverk i næringslivssammenheng – forpliktelse og gjensidighet basert på slektskap eller vennskap (Luo 2007: 5-6). I en slik kontekst er behovet for formelle institusjoner, som kommersielle kontrakter og uavhengige domstoler, mindre enn i en vestlig økonomi. Opportunistisk atferd holdes i sjakk av *gjensidighet*. Hvis en tjeneste ikke blir besvart, vil dette

skade vedkommendes rykte innad i *guanxi*-nettverket, og medføre vanskeligheter for å motta tjenester fra andre i nettverket i fremtiden. Uten gaver og gjensidighet vil ikke antallet transaksjoner øke (Luo 2007: 9).

*Guanxi*-relasjoner har mye til felles med de gjensidige forpliktelsene vi ser i en vestlig kontekst, og som nevnes av Oliver Williamson (1985, kapittel 7 og 8). En viktig forskjell er at *guanxi* baserer seg på relasjoner mellom enkeltpersoner, og at disse relasjonene følger med dersom personen bytter organisasjon (Luo 2007: 51). Gjensidige forpliktelser i en vestlig kontekst er i større grad knyttet til de involverte bedriftene i en transaksjon enn til enkeltpersonene.

Som jeg var inne på innledningsvis, så kan bedriftsledere benytte *guanxi* på flere måter i sitt daglige virke. *Guanxi* kan brukes for å få tilgang til nye kunder, beholde nåværende klienter, fasilitere den daglige driften eller for å unngå uønskede inspeksjoner fra lokale myndigheter. For eksempel kan en bedriftsleder pleie bekjentskap med en offentlig tjenestemann for å unngå en tidkrevende prosess for å få godkjent et nytt produkt. På den måten kan bedriften omgå offentlige regler for å få produktet sitt på markedet raskere. Andre bedriftsledere kan bruke *guanxi* ved å sikre seg jobbtilbud gjennom sitt nettverk av tidligere studiekamerater eller ved å få tilgang på utilgjengelige produkter eller tjenester gjennom familiemedlemmer. *Guanxi* kan også brukes som et kriterie for nyansettelser, der det forutsettes at jobbsøkeren har et betydelig nettverk for å bli ansatt i en gitt lederposisjon (Luo 2007: 308). Jeg vil nedenfor se nærmere på hvordan *guanxi* kan fortone seg i næringslivssammenheng.

## ***Guanxi* i næringslivet**

Som jeg har vært inne på ovenfor, kan *guanxi* anvendes på flere måter for å fasilitere økonomiske transaksjoner. Et motstykke til *guanxi*, som har mer positiv gjenklang i Vesten, er relasjonsmarkedsføring (Martin, Payne og Ballantyne 2002: ix-xi). Relasjonsmarkedsføring baserer seg på tillit, og innebærer at det knyttes tette bånd mellom næringslivsaktører over tid. Disse båndene skaper et mer varig og fleksibelt grunnlag for langvarig, økonomisk samarbeid. Å ha evnen til å utvikle disse anses som et komparativt fortrinn for bedrifter.

Gaveutveksling og representasjon brukes aktivt i flere kulturer for å sikre seg gode forretningsforbindelser (Luo 2007: 2). Dette er også tilfellet i Norge – om enn i mindre skala enn i land som Kina – der besøk til restauranter og sportsevenement er typiske eksempler. Praksisen

er så pass vanlig at de fleste selskaper har normer og retningslinjer for hvordan ansatte skal forholde seg til dem. Grunnlaget for relasjonsmarkedsføring er ideen om at mennesket er et sosialt vesen, og at sosial omgang underbygger andre typer samhandel (Martin, Payne og Ballantyne 2002: 11-12).

Selv om *guanxi* tidvis brukes for å bygge nettverk på en tilsvarende måte som ved relasjonsmarkedsføring, så kan det også brukes aktivt for å fremme produkter eller tjenester som i utgangspunktet er av dårligere kvalitet enn konkurrentene. Når man får et prisavslag som følge av vennskap eller sikrer seg et banklån som følge av at en slektning jobber i banken, så vil dette svekke effektiviteten i økonomien. En annen anvendelse av *guanxi* retter seg mot offentlig myndigheter – eksempelvis i form av bestikkelser for å unngå HMS-regler eller for å tilegne seg lisenser og offentlig kapital. Man kan derfor si at *guanxi* spiller en komplementær rolle i henhold til formelle institusjoner i visse sammenhenger, men at den svekker økonomien som helhet i andre sammenhenger.

Lokale myndigheter i Kina spiller en sentral rolle i den kinesiske økonomien. Dette innebærer blant annet at bedrifter må søke om tillatelser fra flere hold for å få lov til å drive forretning. Dette åpner naturlig nok for utpressing. De sentrale myndighetene har ved flere anledninger advart mot den slags praksis, sist under et møte i *State Council* (Xinhua 29.03.10), og har innført strenge straffer for offentlige tjenestemenn som bryter reglementet. Likevel er det ingen tvil om at korrupsjon er et vedvarende problem. Ifølge Transparency International havnet Kina på 79. plass 5 på en liste over de minst korrupte landene i verden (Transparency International 2009).

Det er vanskelig å fastslå hvor avgjørende *guanxi* vil være fremover i næringslivssammenheng. Noen mener at dens relative rolle vil svekkes etter hvert som rettsvesenet modnes, mens andre henviser til land som Japan og Korea, og hevder at den vil bestå (Luo 2007: 32)

## **Hva er utviklingstrekkene i møte med formelle institusjoner**

Som vi har sett tidligere, så vil økonomiske aktører vanligvis måtte stole på alternative mekanismer, som voldgift eller *guanxi*, for å løse tvister i næringslivet når de juridiske

---

5 Totalt 180 land var med i undersøkelsen. Kina fikk en 3,6 på en skala fra 0-10, der 0 representerer verst tenkelige forhold.

virkemidlene ikke er tilstrekkelige. Et interessant spørsmål i så henseende, er hvor hurtig Kina beveger seg i retning av '*rule of law*', og hvor stor rolle *guanxi* vil spille i tiden fremover. Guthrie (2006) trekker frem to årsaker til at uformelle institusjoner vil spille en viktig rolle i de endringene som finner sted i Kinas økonomi. For det første er Kinas samfunn utvilsomt svært ulikt andre lands. Som i andre land, så er den institusjonelle og kulturelle historien unik, og dette har innvirkning på det kapitalistiske systemet som utvikler seg i Kina. Dette er viktig ettersom Kina blir en stadig mer aktiv aktør i den globale økonomien. De internasjonale markedene er som regel preget av forhandlinger tuftet på en felles forståelse, felles forventninger og felles normer, som alle er påvirket og preget av ulike kulturelle tradisjoner (Guthrie 2006: 14). Dette innebærer en gjensidig påvirkning, som også vil ha betydning for hvordan Kina utvikler seg. For det andre hevder Guthrie at det kapitalistiske systemet er preget av en dypt forankret kulturell praksis, som det tar tid å lære:

“The process of building a new global economic system in China is not only about a clash of cultures in the marketplace. It is also about the ways that economic systems are themselves cultural systems, where learned practices and behaviors become embedded in the norms and rules by which individuals operate over time. As Chinese managers make the transition from the old economic system to the new, they must unlearn the practices, norms, rules, and meanings through which the old system operated and learn the practices, norms, rules, and meanings of the new system.” (Guthrie 2006: 15)

Når det er sagt, så er vi i disse dager vitne til at en ny verdensorden utvikler seg. Det er ikke gitt at Kina vil nøye seg med å lære et nytt system. Det er nærliggende å anta at Kina i økende grad også vil prege den måten internasjonal business blir gjort på.

Jeg vil i neste kapittel se nærmere på hvordan en håndfull utenlandske selskaper forholder seg til det eksisterende rammeverket som eksisterer i Kina. Jeg vil ta for meg formelle, juridiske forhold, så vel som alternative mekanismer – inkludert *guanxi* – for å håndheve kontrakter og immaterielle rettigheter.

# Kapittel 5: Case – erfaring fra utenlandske bedrifter i Kina

## Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere de funnene jeg har gjort gjennom mitt feltarbeid i Guangzhou, Shanghai og Beijing. Som jeg var inne på i kapittel 1, så ønsker jeg å belyse to dimensjoner av bedriftenes virksomhet. For det første ønsker jeg å vise hvilke formelle, juridiske virkemidler bedriftene bruker for å beskytte sine immaterielle og kontraktsmessige rettigheter. For det andre ønsker jeg å vise hvilke alternative mekanismer bedriftene benytter. Jeg vil her fokusere på viktigheten av relasjonelle kontrakter, samt betydningen av *guanxi*. Gjennom studiene har det også vært viktig for meg å få et klarere inntrykk av rammebetingelsene for bedrifter i energisektoren, da med et spesielt fokus på vindbransjen. Jeg vil i fortsettelsen ta for meg case'ene én for én, og foreta en fortløpende analyse av funnene opp mot det teoretiske grunnlag. Jeg vil i kapittel 6 komme med utfyllende konklusjon.

Onshore vind er en relativt moden bransje i Kina, men rammebetingelsene for offshore vind er fremdeles under utvikling (Azure International 2010: ii). Det har derfor vært viktig for meg å snakke med selskaper som opererer i sektorer som kan sammenliknes med offshore vind. Valget av bedrifter har derfor vært relativt bevisst.

Jeg har gjennomført intervjuer av totalt fem bedrifter: Statoil, Schlumberger, Vindkraft<sup>6</sup>, Optica<sup>7</sup> og Novo/Gardar<sup>8</sup>. Statoil og Schlumberger er begge godt kjente selskap som har olje og gass som sitt kjerneområde. Statoil har i tillegg ambisjoner innenfor offshore vind, selv om selskapet ikke har noen aktiv satsing i Kina ennå. Dette er fordi Statoils teknologiske kompetanse, med installasjoner på dypt vann som hovedfokus, ikke matcher Kinas planer om utbygging av bunnfaste løsninger på grunt vann. Derimot er det interessant å kartlegge rammebetingelsene for

---

<sup>6</sup> Fiktivt navn

<sup>7</sup> Fiktivt navn

<sup>8</sup> Fiktivt navn

Statoil i Kina, både kontraktsmessig og mer generelt. Selv om offshore vind er en relativt ung bransje, så er den i aller høyeste grad internasjonal. Dette er noe som prosjektene i Danmark, England, Tyskland og Skottland bærer preg av (se for eksempel *The Crown Estates* 2009: (ingen sidetall)). I tillegg har offshore vind mange likhetstrekk med olje- og gassnæringen all den tid begge skjer offshore. Det vil derfor være nærliggende å tro at mekanismene som styrer økonomiske transaksjoner i olje- og gassnæringen også har likhetstrekk med mekanismene i offshore vind.

At jeg har valgt selskaper fra ulike sektorer, kan også ha andre konsekvenser. Selskapene i oljesektorene er til sammenlikning relativt store, de opererer i en modnere bransje og er underlagt et bedre lovverk. Jeg mener dette kan gi interessant informasjon komparativt sett. Forskjell i størrelse gjør at de store bedriftene kanskje benytter forskjellige mekanismer enn de mindre selskapene for å håndheve kontrakter og rettigheter. Samtidig kan den relative modenheten i oljemarkedet kunne gi oss et innblikk i hva rammebetingelsene vil bli for offshore vind.

Jeg har også valgt å intervjuet et norsk selskap som er involvert i utvikling av vindparker onshore i Kina. Dette selskapet har flere års erfaring fra det kinesiske markedet, og som kjenner til dynamikken i markedet og i de politiske rammebetingelsene som styrer sektoren for fornybar energi i Kina generelt.

Et selskap som for så vidt ikke har noen relasjon til fornybar energi er Novo/Gardar. Jeg har likevel valgt å ta med bedriften for å belyse viktigheten av relasjonelle strukturer. Dette intervjuet fant for øvrig sted i 2006, og spørsmålene som ble stilt er heller ikke helt identiske med de andre spørreskjemaene.

I tillegg til intervjuene har jeg også sendt spørreskjemaet til tre andre personer. Disse besvarelsene er ikke tatt med i dette kapitlet, men refereres til ellers i oppgaven.

På bakgrunn av at noen av spørsmålene kan oppfattes som sensitive, og fordi erfaringene til noen av selskapene ikke har vært bare positive, så har tre av bedriftene bedt om å være anonyme. Jeg har derfor gitt dem fiktive navn oppgaveteksten. Bedriftene det gjelder er Vindkraft, Optica og Novo/Gardar.

Jeg vil starte først med Statoil.



## Bedrift 1: Statoil

### *Statoils engasjement i Kina*

Statoils satsing i Kina var en av de første utenlandssatsingene til selskapet, og startet opprinnelig som en rådgivningsfunksjon under Brundtland-regjeringen. Sammen med norske og kinesiske myndigheter vedtok Statoil å bistå med å sette opp den nasjonale lovgivningen for å utvikle Kinas olje- og gassindustri. Selskapet drev også med opplæringsvirksomhet og kompetanseoverføring, blant annet Petrad-kurset<sup>9</sup>. Lederen for Statoil Kina påpeker at flere av de personene som opprinnelig ble utdannet av Statoil idag sitter i ledende stillinger i kinesiske NOC<sup>10</sup>. Disse personene har derfor et veldig bevisst forhold til norsk oljeindustri og Statoil som selskap.

Kina har lenge vært et relativt lukket land når det gjelder utenlandske investeringer, og det har derfor vært begrensede muligheter for internasjonale aktører i oljebransjen. Statoil engasjerte seg for første gang på Kinesisk sokkel i 1997, i en Joint Venture (JV) sammen med CNOOC<sup>11</sup>. Lufeng-feltet i Sør-Kina Havet ble ansett som et ulønnsomt felt på grunn av sin høye tekniske kompleksitet. I etterkant har prosjektet på mange måter vist seg å være en formidabel suksess, delvis grunnet Statoils teknologiutvikling og prosjektstyring. I utgangspunktet var feltet antatt å produsere olje i 4 år, men ble etter flere forlengelser stengt først i 2009. Prosjektet har også vært en vellykket historie for Statoil HMS-messig<sup>12</sup>, med null alvorlige arbeids- eller miljøulykker.

Ifølge Daglig leder var nasjonaliseringsprogrammet en viktig undermålsetting for prosjektet. Det var opprinnelig en betydelig andel nordmenn som arbeidet på Lufeng, men gradvis økte andelen kinesere i sentrale stillinger. Mot slutten av prosjektets levetid var det kun 2 nordmenn av totalt 85 personer. Da var feltet drevet av ansatte i Statoil, lokalt ansatte og medarbeidere fra CNOOC. Prosjektet fikk forøvrig priser fra kinesiske myndigheter og CNOOC for sitt nasjonaliseringsprogram. Nedstengingen i fjor var også vellykket, noe som kunne ha vært

---

<sup>9</sup> Petrad er et norsk, statsfinansiert program som fasiliterer utveksling av kunnskap og kompetanse mellom ulike lands myndigheter og nasjonale oljeselskap.

<sup>10</sup> National Oil Corporations – CNPC, CNOOC, SINOPEC og SINOCHEM.

<sup>11</sup> China National Offshore Oil Corporation

<sup>12</sup> Helse, Miljø og Sikkerhet.

en krevende sak. Aktivitetene rundt avslutningen av feltet ble da overdratt til CNOOC, som fikk ansvaret for å fjerne de siste installasjonene under havflaten. Ifølge Daglig leder var dette en viktig del av nasjonaliseringsprogrammet. Samtidig var Statoil bekymret for nedbemanningen i forbindelse med prosjektavviklingen. Dette var noe som kunne slå negativt ut hvis Statoil håndterte det på en klanderverdig måte. Også denne prosessen gikk bra, gitt at Statoil greide å skaffe arbeid til de som stod uten jobb ved prosjektets slutt.

Alle disse positive erfaringene har bidratt til å styrke Statoils omdømme i Kina, mener Daglig leder. Som følge av det vellykkede samarbeidet på Lufeng-feltet, så har CNOOC vist en økt interesse for å samarbeide med Statoil, også utenfor Kina.

Det er flere konklusjoner som kan trekkes ut fra denne informasjonen. For det første viser det at Statoil er opptatt av å styrke sitt omdømme i Kina generelt og overfor kinesiske oljeselskaper spesielt – altså en unilateral mekanisme for å styrke sine interesser. Et godt omdømme gir dem en sterkere posisjon når nye kontrakter blir tilgjengelige innenlands (Kina), samt at kinesiske NOC i økende grad ønsker å samarbeide med Statoil internasjonalt. Daglig leder nevner videre at partene i fjor inngikk et samarbeid om utbyggingen av et gassfelt i Mexicogulfen. I praksis solgte Statoil en del av sin lisens til CNOOC. Isolert sett, så var kanskje ikke dette salget kommersielt lønnsomt, men på sikt så kan det ha positive konsekvenser for samarbeidet mellom selskapene. Med referanse til teorien om relasjonelle kontrakter, så er dette et godt eksempel på et strategisk samarbeid mellom to bedrifter med felles fremtidige interesser – altså økt samarbeid på det innenlandske og internasjonale markedet. Hadde aktørene, altså CNOOC og Statoil, forholdt seg til Lufeng-kontrakten isolert sett, så er det liten sannsynlighet for at CNOOC hadde blitt valgt som partner i Mexico. Samtidig har valget styrket samarbeidet i andre sammenhenger. Statoil og CNOOC la for litt siden frem et felles anbud på en lisens i Irak, som de også vant. Begge aktørene er opptatt av å ha et godt forhold til hverandre fordi de vet at dette øker samarbeidsvilligheten og minsker konfliktpotensialet.

Foruten Lufeng-feltet så har ikke Statoil vært involvert i andre prosjekter i Kina. Kina har ikke nødvendigvis vært topp prioritet for Statoil fordi landet, kanskje spesielt på oljesiden, har vært ganske modent. De mulighetene som har vært tilbudt Statoil har til gjengjeld ikke vært spesielt attraktive. Dette har endret seg betydelig de siste årene. Teknologiutvikling har gjort nye felt mer attraktive, samtidig som at Statoil ønsker å samarbeide med de kinesiske NOC internasjonalt. Daglig leder fremhever Midtøsten, Afrika og Sør-Amerika som interessante

områder med tanke på eventuelle norsk-kinesiske samarbeid. Den tredje driveren for Statoils tilstedeværelse i Kina, er Kina som en teknologihub. Daglig leder peker på flere spennende tenkologimiljøer som er veldig komplementære til Statoils høykost offshore teknologi.

### ***Juridisk beskyttelse av teknologi og kompetanse***

Til nå så har Statoil drevet Lufeng-feltet, og der har teknologien vært beskyttet av JV-avtaler. Det som praktiseres i feltet er eierskap, der CNOOC og Statoil er eierne. Når det gjelder rettigheter og teknologibeskyttelse utover det, så har Statoil ikke noen spesielle mekanismer på plass, mener Daglig leder. Når det gjelder teknologiutvikling, så har Statoil et samarbeid med CNPC<sup>13</sup> og noen utvalgte universiteter. I disse tilfellene inngås spesifikke avtaler for anvendelse i hvert enkelt case. Altså her benytter Statoil *standardiserte* kontrakter. Det som er typisk for oljeteknologi slik Statoil driver, er ikke så mye kopiering eller patentbrudd. Den viktigste kompetansen og teknologierfaringen et selskap har i oljebransjen, er praktisk erfaring. Ifølge Daglig leder kan man ikke bare se på hva Statoil gjør på papiret, for teknologikompetanse ligger ikke primært i de geniale ideene, men i den operative erfaringen fra anvendelsen av teknologien. Daglig leder mener ikke at Statoils konkurransefortrinn svekkes fordi selskapet utdanner ingeniører som i etterkant får jobb hos kinesiske NOC. Dette er fordi teknologien utvikler seg kontinuerlig. Dessuten forsvarer Daglig leder det å dele teknologi med at Statoil får tilgang til attraktive kommersielle prosjekter. Når selskapet gjør noe på teknologisiden, så er det viktig at det er en vinn-vinn situasjon – noe som betyr at det er balanse mellom kommersielle og teknologiske inputs. Her har de aktuelle selskapene en forståelse av at teknologien deles, og at dette er ukomplisert.

### ***Valg av partnere***

For Statoils del er valget gitt på oppstrømssiden<sup>14</sup> – der er det av juridiske grunner de store nasjonale oljeselskapene som gjelder. Valget består primært i hvem som er mest relevante av dem i det enkelte tilfellet. Når det gjelder valg av samarbeidspartnere og leverandører, så foretar

---

<sup>13</sup> China National Petroleum Corporation

<sup>14</sup> Prosjektledersiden.

Statoil screening og IDD-undersøkelser<sup>15</sup>. Dette innebærer grundige undersøkelser av de aktuelle selskapene for å fastslå at det er en troverdig aktør, både teknisk og økonomisk, samt at det ikke finnes noen etiske eller liknende problemstillinger i selskapets historikk. I tillegg må det foreligge en konkurransesituasjon. Det er aldri aktuelt å forhandle med bare ett selskap, det må minst være tre. Statoil benytter med andre ord en veldig systematisk prosess for å identifisere potensielle samarbeidspartnere og leverandører. Det vanlige er å gjøre denne uten å kontakte selskapene, for så å starte en prosess med å hente inn anbud. Daglig leder sier at Statoil også gjennomfører slike evalueringer av CNPC, CNOOC og SINOPEC. Hvis det er spesielle forhold ved selskapenes virksomhet som Statoil bør være oppmerksomme på, slik som økonomisk uryddighet eller brudd på etiske forskrifter, så kalles dette *red-flags*. Hvis det forekommer *red-flags*, så må Statoil enten la vær å inngå avtale med dem, eller foreta en nærmere vurdering av de kontroversielle forholdene.

Her ser vi at Statoil foretar en veldig grundig prosess for å velge ut de selskapene de samarbeider med. Dette reduserer risikoen for at det kan oppstå problemer etter at kontrakten er undertegnet. Det utvikles også komplekse kontrakter, som har til hensikt å dekke de fleste eventualitetene som kan oppstå. Statoil har et eget apparat som tar seg av denne delen av virksomheten, og transaksjonskostnadene med å inngå et partnerskap er derfor betydelige. Mindre selskaper har vanligvis ikke de samme ressursene tilgjengelig for å gjøre slikt grundig forarbeid. Disse selskapene vil måtte bruke alternative fremgangsmåter for å sikre seg. Jeg vil komme tilbake til dette senere i kapitlet. Når det er sagt, så vil det være nærliggende å anta at Statoils størrelse, omdømme og *guanxi* har betydning for om leverandørene overholder sine forpliktelser eller ikke. Statoil er potensielt en viktig fremtidig kunde og har pga. sitt gode forhold til NOC også staten i ryggen. Dette kan gi klare indikasjoner på hvor viktig *guanxi* er i slike transaksjoner. Jeg vil komme tilbake til et eksempel som eksplisitt understreker dette i en av de andre case'ene.

### ***Strukturen på de kontraktmessige relasjonene***

Det som er viktig er at Statoil benytter standardiserte kontrakter der det er en del viktige klausuler som må med. Her er HMS veldig viktig, samt etikk. Det er også viktig at den aktuelle bedriften

---

<sup>15</sup> Integrity Due Diligence.

ikke er eksponert for korrupsjon. Dette vil i så fall kunne medføre *hold-ups* hvis pengeoverføringer ikke finner sted, og vil i tillegg skade Statoils omdømme. Ifølge Daglig leder legger Statoil *Foreign Corruption Act* til grunn når kontrakter utformes. Selskapene må skrive erklæringer på at uetiske forhold ikke eksisterer. Alle disse erklæringene inngår i avtaleteksten.

Når Statoil inngår avtaler med NOC, så er det ulike strukturer fra prosjekt til prosjekt. I alle tilfellene etablerer Statoil et *single purpose* selskap, som er 100% eid av Statoil. Dette selskapet inngår så en JV med CNOOC eller andre (Lufeng).

### **Håndhevelse av kontrakter**

Når det gjelder de avtalene som Statoil skriver med de tre NOC, så føler Daglig leder at Statoil har god beskyttelse. Dette grunngis med at selskapene er internasjonale aktører, og at de derfor legger stor vekt på å overholde sine kontrakter. Dette er fordi de på andre områder også er konkurrenter ute, og ønsker å bli behandlet på en skikkelig måte selv. Det har, så vidt Daglig leder vet, ikke vært noen problemer med disse kontraktene. Daglig leder sier videre at selskapene er veldig troverdige, og at de behandler kontraktene på en veldig profesjonell måte. Som jeg har vært inne på tidligere, så er omdømme en veldig viktig dimensjon i arbeidet med å sikre kontraktshåndhevelse. Omdømme i denne sammenheng er en alternativ og proaktiv mekanisme for å sikre seg mot at kontrakter brytes. Hvis et multinasjonalt selskap etter hvert opparbeider seg et dårlig rykte på kontraktsforhold, så vil det over tid vise seg å bli vanskelig for denne bedriften å vinne nye kontrakter eller å bli tatt med på store samarbeidsprosjekter.

Når det gjelder på leverandørsiden, så har ikke Statoil hatt så veldig mye erfaring utenom Lufeng-feltet. Her har det heller ikke vært noen spesielt store problemer, selv om leverandørkvaliteten i Kina er veldig variabel. For Statoil er den viktigste sikkerheten selve utvelgelsen. Har man gjort det gode forarbeidet, så kan man unngå slike problemer. Daglig leder påpeker at han har vært i Kina i tre år, og at det derfor kan være ting som han ikke vet om. Personlig kjenner han derimot ikke til noen spesielt krevende kontrakter. Dette står i sterk kontrast til de erfaringene som Optica har gjort seg overfor sine leverandører. I dette eksempelet, har motpartens *guanxi* vist seg å være utslagsgivende i Opticas disfavør. Jeg vil komme tilbake til dette nedenfor.

For Statoil sin del, så vil jeg også her fremheve Selskapets størrelse og potensialet for fremtidig business som viktige årsaker til at samarbeidspartnerne vegrer seg for å opptre

opportunistisk. Daglig leder nevner potensialet for langsiktige relasjoner som viktig. Dette har jeg vært inne på tidligere. Bevisstgjøring på viktige aspekter av kontraktene, samt oppfølging underveis, er andre forhold han nevner som årsak til manglende kontraktsbrudd. CNOOC spiller også en rolle i arbeidet med å definere hvem som kan være aktuelle kandidater. Dette kan noen ganger være en årsak til bekymring for Statoil, da man ikke vet om CNOOC velger leverandør mer ut fra sine nære forbindelser. En tredje viktig del, i tillegg til pre-screening og spesifikke klausuler i kontraktene, er transparente budprosesser. Statoil kjører aldri én-til-én forhandlinger, men *competitive bidding*, basert på klare kriterier og prosesser. Det er forøvrig veldig typisk at når man inngår produksjonsdelingsavtaler i Kina, så er det ofte én-til-én forhandlinger, og ikke budrunder.

### ***Statoils generelle rammebetingelser i Kina***

Daglig leder har registrert at Kina er ganske lavt rangert når det gjelder rammebetingelsene generelt for privat næringsliv (World Bank 2009)<sup>16</sup>. Personlig mener jeg dette er en sannhet med visse modifikasjoner. Samtidig mener han at oljebransjen ikke er representativ for gjennomsnittet i Kina. Han mener videre at i oljebransjen, som er en internasjonal og eksponert bransje, så vurderes rammebetingelsene i Kina som veldig gode. De ligger veldig høyt oppe av alle *emerging countries*, med bedre betingelser enn de fleste land. Det vil si at det benyttes langsiktige kontrakter, med produksjonsdelingsavtaler på 30 år og med såkalt balansert risiko- og fortjenestepotensiale for investorene. Dette er en av Kinas styrker. Den utfordringen som er tydelig, er vanskeligheten med å få tilgang til de mest attraktive prosjektene. De prosjektene Statoil har hatt tilgang til, har hatt attraktive kontrakter. Kinesiske myndigheter er opptatt av dette fordi de selv ønsker gode rammebetingelser ute, der kinesiske NOC konkurrerer som internasjonale selskaper. Den andre årsaken til de gode rammebetingelsene er ifølge Daglig leder at prosjektene kineserne har tilbudt er dårligere enn i andre land. Kinesiske myndigheter må tilby bedre betingelser for at de internasjonale selskapene skal være med i prosjekter med høy kompleksitet og mindre fortjeneste. Han utdyper med å si at fortjenestepotensialet må være godt for at selskapene skal ta prosjekter med høy teknisk risiko. Altså, den globale situasjonen er avgjørende, men også kompleksiteten i de enkelte prosjektene. Når Kina nå skal satse på

---

<sup>16</sup> Kina rangeres som nummer 89 av 183 land hva angår rammebetingelsene for næringslivet.

skifergass og de andre nye områdene som har revolusjonert gassektoren, så mener Daglig leder det er interessant å se at det er lagt inn spesielle incentiver i kontraktene i form av skattelettelser og direkte subsidier for å få den aktiviteten. Det virker som om dette aktivt brukes for å fremme og få opp den kritiske massen på aktivitetene.

### ***Mangelfull tilgang på mer attraktive prosjekter***

Daglig leder nevner ønsket om nasjonal kontroll som hovedårsak til at det er vanskelig for internasjonale selskaper å få tilgang til de mer attraktive prosjektene. Det andre er at Kina har veldig kompetente nasjonale selskaper, i motsetning til mange andre utviklingsland. Det betyr at NDRC er veldig nøye med å velge ut de prosjektene der de nasjonale selskapene har teknologiske huller, for så å hente inn utenlandske investorer. Daglig leder tror derfor det er viktig som utenlandsk selskap å være veldig fokuserte på områder der de virkelig har noe å tilføre. Hvis det ikke foreligger en teknologidimensjon som kineserne vil være interesserte i, så har Statoil ingen sjanse. Dette er driverne for fremtidige prosjekter. Samtidig innser kinesiske myndigheter at de må gi mer attraktive prosjekter også, spesielt med tanke på NOC sine muligheter i utlandet.

Ifølge Daglig leder er det to ting som definerer attraktiviteten i et prosjekt for et utenlandsk selskap i tillegg til kontraktsbetingelsene. Det ene er størrelsen på reservene, altså mengden på gass og olje. Forutsatt at man løser de teknologiske utfordringene, så er det en stor nåverdi man kan få ut av et slikt prosjekt. Det andre er den teknologiske kompleksiteten. Forskjellen på et lite og et stort prosjekt (de er ofte teknisk like komplekse), er at et stort prosjekt vil rettferdiggjøre en innsats på en helt annen måte enn et lite prosjekt. Ifølge Daglig leder er dette gevinstene i Statoil sitt samarbeid.

### ***Myndighetsdimensjonen***

Når et utenlandsk selskap inngår en produksjonsdelingsavtale med et kinesisk NOC, enten det er på dyptvann i South China Sea eller på land i Sichuan, så inngås ikke denne avtalen med NDRC, men med et av de statlige selskapene. De statlige selskapene får først forhåndstildeling av prosjekter. Deretter må det bestemmes hvilke av disse prosjektene som tillater internasjonal deltakelse. Når Statoil forhandler en produksjonsdelingsavtale, så forhandler selskapet faktisk med CNPC, som er moderselskapet. Avtalen inngås også med CNPC, selv om de som oppføres

som Statoils partner faktisk er Petro China, som er et børsnotert selskap. Myndighetskontakten til Statoil retter seg derfor i 90% av tilfellene mot de statseide selskapene selv. De er både myndighetsorganer og partnere. Dette er for øvrig ulikt onshore vindkraft, der alle aktørene kan være privat eide. De resterende 10% er i all hovedsak kontakt med NDRC. NDRC er mer involvert i å legge rammebetingelsene for de nasjonale selskapene. NDRC har derimot ingen direkte kontakt med Statoil når det gjelder inngåelse av avtaler. NOC tar seg i hovedsak av den myndighetskontakten som er nødvendig utover det kontraktsmessige. Utover NDRC er Ministry of Land and Resources og miljømyndighetene viktige. Lokale myndigheter er også involvert, men igjen så gjøres mye av denne kontakten av NOC.

### ***Betydningen av medlemskap i næringslivsorganisasjoner som NBF eller NBA***

Disse spiller en ubetydelig rolle for å sikre Statoils rettigheter. Det viktigste med disse organisasjonene, er at de er del av en helhet. Daglig leder fremhever den nasjonale dimensjonen i Kina. Det som er viktig for kinesiske myndigheter med tanke på samarbeid med Statoil er den teknologien selskapet har. Den teknologiske dimensjonen differensierer Statoil fra konkurrentene. Samtidig er den nasjonale dimensjonen viktig. Det at Statoil representerer en nasjon er viktig. Ifølge Daglig leder er det ikke tvil om at Statoils historie som delprivatisert selskap er en interessant modell som Kina selv også har valgt. Dette gjør Statoil til en interessant partner i motsetning til de store konkurrentene. Relasjon og langsiktighet betyr veldig mye.

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket jeg har lagt til grunn i de tidligere kapitlene, så er det flere aspekter ved det Statoil sier som er interessant. På kontraktsiden bruker Statoil for det meste standardiserte kontrakter, og har strenge rutiner for valg av samarbeidspartnere. Dette er viktig for å sikre sine rettigheter best mulig formelt sett, spesielt med tanke på spesifisiteten av investeringene som gjøres. Det er samtidig viktig sett fra et omdømmeperspektiv. Statoil må kunne vise at de ikke samarbeider med useriøse selskaper. De ønsker dessuten *goodwill* fra kinesiske myndigheter og NOC med tanke på fremtidige prosjekter. En arbeidsulykke på et av deres prosjekter, eller en uryddig oppsigelsesprosess, vil kunne skade dette omdømmet. Samtidig spiller også de relasjonelle aspektene en viktig rolle. Det gjøres strategiske valg med langsiktige perspektiver fordi en ønsker fremtidig business med sine samarbeidspartnere. Alle disse elementene styrker Statoils relasjoner til de relevante kinesiske myndighetene og NOC. Denne



holdningen er gjensidig, og dette øker mulighetene for langvarig samarbeid, samt at eventuelle disputer kan løses ved hjelp av samtaler selskapene imellom. Verdien av all fremtidig business tilsier dette, og rettsvesenet kan holdes utenfor. Som jeg var inne på i kapittel 2, så er hyppighet og spesifisitet På det mer operative planet, så benytter også Statoil såkalte *hostages*, eller økonomisk sikkerhet. Det vil si at det ikke betales oppgjør for varer eller tjenester før arbeidet er utført. Her fungerer banker som mellomledd. For å oppsummere, så kan det virke som om de formelle kontraktene er grunnlaget, men at den relasjonelle kontakten og muligheten for fremtidig business sikrer langvarig samarbeid. En kombinasjon av formelle og uformelle mekanismer hindrer derfor opportunistisk atferd. I fortsettelsen vil jeg se på et firma som har valgt en litt annen tilnærming til det å gjøre business i det kinesiske markedet.

## **Bedrift 2: Vindkraft**

### ***Selskapets engasjement i Kina***

Ifølge daglig leder startet selskapet opp for litt over 5 år siden, og hovedfokus er utbygging av vindkraft. Vindkraft eier og driver vindparker, og gjennom de siste fem årene har selskapet fått utviklingsrettigheter i Kina, som det videreutvikler. Det vil si at Vindkraft får på plass byggetillatelser og bygger ut siter. Første park er på 50 MW, og vil være klar i løpet av høsten 2010. Det kommer i tillegg ytterligere 2-3 vindparker på 50 MW som det skal igangsettes bygging på i inneværende år. Ifølge daglig leder har selskapet et par parker der de samarbeider med et amerikansk selskap. De har også én park som de utvikler selv, i tillegg til et samarbeid med Datang, som er Kinas største el-produsent. I dette samarbeidet har Vindkraft 49% eierandel, mens Datang har 51%.

Selskapet har valgt å satse i Kina på grunn av de gode rammebetingelsene for fornybar energi, spesielt vind. De har fastpris eller minimumspris på strømmen i ca. 12 år. De har dessuten en bra *baseline* på kvotesiden, som betyr at Vindkraft får bra med CO2-kvoter på prosjektene. Kinesiske myndigheter har også et rammeverk på plass for å garantere tilkobling til strømnettet. I det hele tatt så er rammevilkårene bedre enn de fleste andre steder i verden, og langt bedre enn det som finnes i Norge for eksempel. Det er en bedre forutsigbarhet kort og godt. Dette vitner om

at de formelle institusjonene er godt utviklet, og at dette skaper gode forutsetninger for investeringer.

Når det gjelder eierskapsstruktur, så opererer Vindkraft med ulike løsninger. Før var det slik at Clean Development Mechanism (CDM) prosjekter måtte ha 51% kinesisk eierskap, men det er gjort en oppmyking for ett år siden. Vindkraft fikk for øvrig den første parken gjennom FN-systemet i nylig. Det vil si at vindparken er godkjent gjennom FNs CDM godkjenning. Daglig leder antar at det er det første prosjektet i Kina med norsk eierskap som får denne godkjennelsen.

Når det gjelder Vindkrafts konkurransefortrinn, så fremhever daglig leder *guanxi*, både lokalt i Kina og internasjonalt, som årsak til at selskapet greier å få sydd sammen gode investeringer i Kina. Det viktigste for Vindkraft er å ha en god lokal partner som har et kontaktnett i de provinsene de er inne i.

### ***Valg av partnere***

Vindkraft har en eksklusiv avtale med en partner som fungerer som deres representant i Kina, men som er en selvstendig bedrift. Der har Vindkraft en avtale om et utviklingshonorar, samtidig som partneren har eierskap i Vindkraft. Selskapene tett linket sammen, og det gjør at deres interesser er allierte.

Vindkraft og deres partner har en samarbeidsavtale som gjør at hvis Vindkraft tjener penger, så tjener også partneren penger – altså en vinn-vinn situasjon. Det gjør at selskapene har felles mål, noe som fungerer utmerket ifølge daglig leder. I tillegg så har partneren eierskap i Vindkraft, og har en prosentvis honorering på en del av det som gjøres.

Dette er et viktig element med tanke på det teoretiske utgangspunktet vårt. At selskapene har gjensidig eierskap motvirker opportunistisk atferd, og er en viktig uformell mekanisme i kontraktsmessige relasjoner. Dette gjør at man unngår disputer og rettssaker.

På spørsmål om hvordan Vindkraft fant denne partneren, så sier daglig leder at relasjonen går helt tilbake til for 10-12 år siden, og at de stiftet bekjentskap med hverandre via felles omgangskrets i Norge. Relasjonen startet med andre ord før Vindkraft i det hele tatt reiste til Kina. Daglig leder i Vindkraft erkjenner at dette er en litt spesiell situasjon.

Når de gjelder valg av samarbeidspartnere mer generelt, så fremhever daglig leder at det er viktig med en partner som har et riktig nivå – altså at partneren har *guanxi*, og at han av den

grunn er i stand til å sette opp møter med innflytelsesrike personer blant kinesiske myndigheter. Daglig leder fremhever mangelen på *guanxi* som den viktigste årsaken til at utenlandske bedrifter får problemer i Kina.

Vi ser igjen at Daglig leder er inne på sentrale deler av teorien vår. Partnerskapet har tatt utgangspunkt i et vennskap, altså er partnerskapet tuftet på *guanxi*. Det ligger implisitt i dette at man ønsker å redusere de risiki som assosieres med å finne prospektive partnere i markedet. Samarbeidet mellom dem har utviklet seg over tid, og det er i tillegg lagt inn ekstra sikkerhet i kraft av gjensidig eierskap. At partneren har verdifulle kontakter innad i sektoren fremheves også som en viktig faktor. Vi vil senere se eksempler på det motsatte, samt hvilke utfall det har fått for de relevante selskapene.

### ***Den juridiske beskyttelsen av kontraktsforholdet til partner***

Når det gjelder den juridiske beskyttelsen overfor sin partner, så vurderer Daglig leder denne som god da mannen er norsk statsborger. Av den grunn reguleres kontrakten etter norsk lov. Alle prosjektselskapene er derimot underlagt kinesisk lov, og der har Vindkraft avtaler med nettselskap, leverandører og andre kinesiske aktører. Denne beskyttelsen kan ifølge daglig leder sikkert bli bedre, men Vindkraft har ingen negativ erfaring så langt. Daglig leder mener for øvrig at mange aktører fokuserer for mye på de juridiske sidene i forretningssammenheng, og at man ofte kan være bedre tjent med å holde uformelle samtaler først for å bli bedre kjent med hverandre. Beskyttelsen i Kina vurderes ikke som veldig bra, men han mener samtidig at rettsvesenet har blitt mye bedre.

### ***Alternative mekanismer for håndhevelse av kontrakter***

Utover betalingsgarantier, så har ikke Vindkraft iverksatt tiltak for å sikre kontraktene. Ifølge daglig leder er det viktigste at man har normal kontakt med folk – altså løpende kontakt med sine samarbeidspartnere – slik at man til enhver tid har en oversikt over hva som motiverer dem.

På spørsmål om hva som er den viktigste årsaken til at Vindkrafts samarbeidspartnere overholder kontraktene sine, så sier daglig leder at gjensidig respekt og fornuftig oppførsel i forretningssammenheng er de avgjørende driverne. Gjør selskapene det, så er det ingen grunn til å bestride noe på verken juridisk eller annen måte. Daglig leder mener at flere bedrifter bukker

under fordi de er for arrogante i stilen. De er prinsippryttere, *lawyer-driven* <sup>17</sup>, og skal dokumentere ting i hjel. Dette fører til at motparten til slutt ikke orker mer.

Når det gjelder annen for sikkerhet, for eksempel betalingssikkerhet, så benytter Vindkraft det. Samtidig nevner daglig leder at man ved oppstart i Kina er nødt til å ta noe risiko uten at man har banksikkerhet på det. Han mener videre at man som selskap ikke kan sitte og gjøre *due diligence* <sup>18</sup> i lang tid før man kommer til en konklusjon. Daglig leder nevner for øvrig at Vindkraft ikke er medlem av en næringslivsorganisasjon, og at dette ikke vurderes som en viktig mekanisme for å håndheve kontrakter.

### ***Myndighetsdimensjonen***

De viktigste myndighetene for Vindkraft sitter på provinsnivå. Det kan da dreie seg om guvernører og partisekretærer. Andre myndigheter de har kontakt med er NDRC og kommunale myndigheter i de områdene de har etablert vindparker i. Prosjektene som Vindkraft har blir godkjent av provinsmyndighetene for deretter å godkjennes sentralt i Beijing (NDRC). Unntaket er CDM-søknader, som sendes til FN.

Erfaringen til Vindkraft i forhold til kinesiske myndigheter er en generell treghet i systemet. Dette er ikke unikt for Kina. Ifølge daglig leder fungerer noe bra, mens andre ting går litt sakte. Dette er fordi mange instanser skal involveres. Vindkraft har hatt mye mer problemer i Norge. Daglig leder henviser til det faktum at kinesiske myndigheter ønsker investeringer, og at de ønsker fornybar energi. Daglig leder henviser videre til dimensjonen av utbyggingsplanene som bevis på at ambisjonene er høye.

På spørsmål om hvor avgjørende myndighetskontakten er, så sier Vindkraft at så lenge selskapet følger lovene om fornybar energi, så går ting greit. I alle forretningsmessige sammenhenger så må man ha en dialog og et fornuftig forhold til partnerne, inkludert offentlige myndigheter.

Det er flere interessante observasjoner å gjøre på bakgrunn av samtalene med Vindkraft. Selskapet har valgt en alternativ form for partnerskap, som sikrer interessene for begge aktørene

---

<sup>17</sup> At selskapet legger for mye vekt på det som advokatene sier, at de er for grundige.

<sup>18</sup> Juridisk gjennomgang av et selskap for å fastlå at det ikke forekommer ulovligheter i regnskapet.

på en tilfredsstillende måte. Hver partner har sitt eget selskap, men det er foretatt gjensidige investeringer hos hverandre. Dette opprettholder en felles insentivstruktur, og motvirker opportunistisk atferd. I tillegg så kan samarbeidet i aller høyeste grad sies å være av relasjonell art all den tid partene kjente hverandre lang tid innen de inngikk et formelt partnerskap. Skulle en av partene opptre opportunistisk, så vil dette skade egen virksomhet så vel som egen omgangskrets. Samtidig erkjenner Vindkraft at rettssikkerheten i Kina godt kunne vært bedre. For å sikre seg mot opportunistisk atferd fra underleverandører benytter selskapet såkalte *letter of credit*, altså betalingsgaranti utstedt av bank. Dette fungerer som en ekstra sikkerhet for å hindre kontraktsbrudd. Et annet interessant poeng, er den bevisste bruken av *guanxi* for å få tilgang til interessante prosjekter. I Kina lyses lisenser ut, men det er nærliggende å anta at anbefalinger fra innflytelsesrike personer kan påvirke utfallet. Vindkraft opererer ellers med relativt enkle standardkontrakter. For å øke rettssikkerheten sin ytterligere, så vektlegger selskapet relasjonelle aspekter overfor sine samarbeidspartnere. Det er stort fokus på å opprettholde gode relasjoner, samt å identifisere felles mål. Muligheten for fremtidig business er også en faktor av betydning. Alt i alt spiller de uformelle institusjonene en avgjørende rolle i hvordan Vindkraft forholder seg til det kinesiske markedet. Det må konkluderes med at de uformelle institusjonene komplementerer de juridiske.

## **Selskap 3: Schlumberger**

### ***Schlumbergers engasjement i Kina***

Selskapet ble etablert i Kina for å gjøre servicearbeid i oljesektoren. I begynnelsen hadde selskapet kun én kunde, CNPC – dette var før CNOOC og SINOPEC ble dannet. Utgangspunktet for å etablere seg i Kina var at landet allerede var en stor aktør innen oljeproduksjon, med ca. 2.000.000 millioner fat olje per dag. De hadde dessuten nettopp åpnet markedet for internasjonale aktører. Schlumberger så derfor mulighetene for å selge sine tjenester i det kinesiske markedet.

Kjernevirksomheten i Kina er fokusert på måling og logging i oljebrønner. Dette innebærer plassering av målingsinstrumenter i brønnen for å måle egenskapene til steinformasjonen man skal bore i. Schlumberger har senere brakt inn mer høyteknologi, som

styringssystemer for brønn drilling. Dette er de samme tjenestene som Schlumberger selger i dag. Samtidig med at selskapet leverte løsninger for oljesektoren, så ble også telesektoren i Kina åpnet for internasjonale aktører. Schlumberger har vært aktive innen utvikling av telekomteknologi siden 70-tallet, og har hatt som hensikt å levere løsninger for GSM og CDMA i Kina.

### ***Beskyttelse teknologien og kompetansen***

Daglig leder påpeker at som et teknologiselskap, så er det viktig at Schlumberger hele tiden ligger i forkant. Selskapet er ikke så opptatt om lavteknologiske produkter blir kopiert. Nøkkelordet er innovasjon, ikke bare i Kina. Det er viktig å være teknologileder. At noe utstyr tidligere har blitt kopiert, er hovedårsaken til at selskapet ikke har etablert produksjon av teknologisensitive komponenter i Kina. Utviklingen foregår andre steder. Dette representerer for øvrig en ekstrem form for beskyttelse i den grad selskapet ikke ønsker å eksponere kjerneteknologien sin for den kinesiske produksjonssektoren av frykt for kopiering. Det sier også mye om den dårlige standarden på de formelle institusjonene i Kina på den tiden (90-tallet). Daglig leder sier videre at strategien er å promotere den nye teknologien, og å overbevise motparten om at denne vil bidra til å øke produksjonen i brønnene. Daglig leder påpeker at Schlumberger opprinnelig var tvunget til å leie ingeniører fra CNPC for å gjennomføre oppdrag, og at selskapet betalte CNPC for denne tjenesten. Siden 1995 har Schlumberger hatt et FoU-samarbeid med Qinghua University. Dette er bra for Schlumbergers innovasjon, men også viktig for å vise at selskapet tar HR 19 alvorlig. Schlumberger viser her at de er opptatt av omdømmedimensjonen slik som Statoil. Et sterkt omdømme øker sjansene for å få tilgang på attraktive prosjekter.

Siden 2000, så produseres noe av utstyret i Kina. Arbeidskostnadene er lave og stålindustrien holder høy kvalitet. Schlumberger har derfor valgt å stenge noen av fasilitetene i Houston for å legge disse til Shanghai. De mekaniske delene blir nå produsert i Kina, mens sammensettingen av utstyret skjer i utlandet. Denne delen er veldig teknologisensitiv, og blir derfor gjort i Houston eller i Paris. Den største grunnen til dette er mangelen på juridisk beskyttelse i Kina. Selv om det har skjedd en utvikling på rettighetsfronten den senere tid, så er lovene og håndhevelsen av disse fremdeles dårlig. Dette indikerer at Schlumberger må benytte

---

19 Human Resources.

alternative mekanismer for å beskytte sine rettigheter. Å legge produksjonen av teknologisensitive komponenter utenlands, er igjen et ekstremt eksempel på dette.

### **Valg av partnere**

I oljesektoren er Schlumbergers viktige sourcing-partner Bao Steel. Bao Steel leverer mekaniske komponenter, og benytter tidligere militære fabrikker til dette arbeidet. Schlumberger har drevet opplæring for å instruere Bao Steel i å bruke maskineriet til å produsere dette utstyret. Erfaringen her er relativt god.

Schlumberger har også erfaring fra Telekombransjen i Kina. Systemet som ble brukt av Schlumberger var mye mer avansert enn hva Kina hadde på den tiden (2000). Forutsetningen for at Schlumberger skulle få tilgang til dette markedet var at selskapet dannet en *Joint Venture* (JV). Lisensen til å utvikle dette markedet i Kina ble opprinnelig gitt til et statseid selskap, som deretter måtte identifisere en passende partner. Schlumberger dannet derfor en JV med Shanghai Telecom.

Daglig leder påpeker at Schlumberger ikke ønsket noen konflikt med sin partner, og at selskapet hele tiden så etter løsninger. Schlumberger holdt 51 % eierandel i partnerskapet, og hadde derfor de-facto kontroll. Schlumberger disponerte derfor stillingen som daglig leder, en stilling som gir større innflytelse enn styreformann i Kina. Den kinesiske partneren disponerte til gjengjeld to *Deputy General Manager* (DGM). Driveren i prosjektet var for Schlumbergers del at de skulle ha en fortjeneste på sin investering. Selskapet måtte derfor beskytte teknologien inntil dette var tilfellet. Samtidig var det viktig at den kinesiske partneren fikk noe igjen for partnerskapet. Schlumberger sa derfor at teknologien ville bli tilgjengelig gradvis over flere år. Det ble forklart grundig at overføringen av teknologien måtte foregå over tid så fremt Schlumberger skulle få noe ut av partnerskapet. Schlumberger hadde i tillegg et juridisk team som gikk gjennom kontrakten grundig før den ble signert. Ifølge daglig leder opplevde de derfor ingen juridiske problemer.

Eksempelet som daglig leder trekker frem er interessant. Det faktum at Schlumberger ikke opplevde noen juridiske problemer kom ikke som følge av at partneren aksepterte de kontraktsmessige forholdene i avtalen. Ifølge daglig leder ble det gjort hyppige forsøk på å tilegne seg teknologien ulovlig. Nært sagt alle midler ble tatt i bruk i så henseende. Schlumberger innså derimot at det på sikt ville være umulig å holde teknologien hemmelig, og at det bare var et tidsspørsmål før så skjedde. Daglig leder informerte derfor om at teknologien *ville* bli tilgjengelig,

men ikke før om to år. Han gjorde dette for å få arbeidsro, som ha sier. Samtidig var to år tilstrekkelig til at Schlumberger gjorde en fortjeneste. Eksempelet illustrerer med all tydelighet svakheten i rettsvesenet. Selv om Schlumberger hadde en kontrakt som sikret teknologien, så vurderte han selskapets sjanser til å vinne en rettssak mot en statlig bedrift som svært små. Transaksjonskostnadene ved en eventuell rettssak ville derfor vært svært høye, og dessuten bortkastede.

### ***Alternative mekanismer for å håndheve kontrakter***

Foruten viktigheten av å ha det juridiske i orden, så nevner daglig leder *guanxi* som en veldig viktig faktor for Schlumbergers forhold til sin partner. Et eksempel på dette er forløpet som førte til at de fikk 51 % eierandel i motsetning til 49 % eller 50 %, som er vanlig i slike kontrakter. I sektorer som anses som kritiske for rikets sikkerhet, deriblant kommunikasjonssektoren, kan vanligvis ikke utenlandske selskaper ha majoritetsandel. Å ha majoritet var forøvrig veldig viktig for Schlumberger for å kontrollere tempoet på teknologioverføringen. Daglig leder nevner en spesiell episode, som var utslagsgivende for at avtalen kom i havn. Etter 8 måneder med lange kontraktsforhandlinger, så hadde han middag med sine prospektive partnere, med påfølgende karaoke. Under denne seansen sang han en gammel revolusjonær sang i kraft av at det var 1. juli, et viktig jubileum for KKP20. Alle de kinesiske deltakerne var medlemmer av KKP, og ble imponert over denne gesten. Det ble i etterkant sagt de stolte på han, og at Schlumberger ville få 51 % eierandel. Å forstå kultur, og å arbeide rundt denne, er viktig ifølge daglig leder. Måten daglig leder løste problemet med teknologioverføringen på var uortodoks i en amerikansk eller europeisk kontekst. Derimot var løsningen effektiv (og uformell). I stedet for å kjøre en lang rettsprosess vel vitende om at han hadde retten på sin side, så valgte han en alternativ løsning som ga resultater. Dette er nok et eksempel på at de uformelle institusjonene spiller en viktig, komplementær rolle for å drive business i Kina.

Daglig leder nevner videre forholdet mellom seg selv og sine to DGM. Disse ble sendt til Schlumberger med en målsetning om å penetrere Schlumbergers sikkerhetssystemer. Hensikten var å kopiere teknologien. Daglig leders oppgave var å kontrollere dem. Han forklarte at de måtte

---

20 Kinas Kommunistiske Parti.



vente med å få tilgang på teknologien. Forholdet til dem var derfor en kilde til konflikt. Hvis disse kunne kontrolleres, så ville konflikten forsvinne. Daglig leder knyttet derfor tette bånd til dem for å unngå konflikt, og etter en stund fortalte de ham om hvilke målsettinger de opprinnelig hadde hatt. Det oppstod ingen juridiske disputer av den grunn.

Daglig leder poengterer at hvis man har et godt forhold til en partner, så ser man annerledes på juridiske kontrakter. Hvis man i tillegg forutser hvilke problemer som kan oppstå, slik Schlumberger gjorde, så kan man unngå problemer. Schlumberger var klare på at teknologien ville tilkomme partnerne, men på sikt. Altså en vinn-vinn situasjon.

### ***Det generelle rammeverket***

Daglig leder sier at i mange utenlandskkontrollerte JV er ledelsen lite villig til å tillate en sterk fagforening. I tillegg liker få utenlandske ledere at det politiske partiet sitter så nært ledelsen i en JV. Shanghai Telecom var et statseid selskap, og de fleste i ledelsen var medlemmer i KKP. Selv brydde daglig leder seg ikke nevneverdig om det. Blant annet fikk han forespørsler fra medarbeidere om det var tillatt å bruke selskapets møtelokaler til partimøte. I slike tilfeller ba daglig leder om å få delta under disse møtene for å få bedre kjennskap til de aktuelle direktivene fra Beijing. Dette ga ham et fortrinn i arbeidet med å tilpasse bedriften til nye rammebetingelser. Han brukte også medarbeidere som var partimedlemmer til å løse problemer med tollmyndigheter og andre myndigheter. Hovedkontoret i Houston hadde flere forespørsler om hvorfor daglig leder tillot fagforeninger og partimedlemmer å være aktive på arbeidsplassen selv om dette ikke var pålagt. Daglig leder mente derimot at dette kunne bidra til å få jobben gjort.

Schlumbergers tilfelle belyser flere aspekter av betydning for problemstillingen i oppgaven min. Selskapet høyteknologiselskap, og har behov for å sikre sine rettigheter for å overleve i markedet. Selskapet har juridiske dokumenter som beskytter patenter og teknologi, men innser samtidig at den juridiske beskyttelsen er begrenset all den tid rettsvesenet er svært partisk i favør statseide virksomheter. Daglig leder vektlegger alternative mekanismer for å sikre rettighetene til selskapet. Han har vært opptatt av å finne løsninger som kan aksepteres av begge partene i JV, uavhengig av rettsvesenet. Han har lagt vekt på å bygge *guanxi* med sine partnere og med relevante myndigheter, for på den måten å få innpass og informasjon som han ellers ikke ville ha fått. Dette har lettet arbeidet hans, og gjort at Schlumberger har nådd sine målsettinger i det kinesiske

markedet. Som en sterk kontrast til Schlumberger, så har Optica valgt en annerledes tilnærming til problemer det kinesiske markedet.

## **Bedrift 4: Optica**

### ***Opticas engasjement i Kina***

Selskapet har så langt kun hatt noen få prosjekter i Kina, i hovedsak kabelleveranser. I tillegg har Optica hatt ett installasjonsprosjekt der det har blitt lagt en undersjøisk kabel for høyvolts strømovertføring. Når det gjelder kontraktsgjennomføring, så har selskapet veldig forskjellige erfaringer i forhold til om det dreier seg om en levering eller et installasjonsprosjekt. På selgersiden i bedriften, så ser man på Kina som et veldig interessant marked, der det er mange prosjekter som dukker opp med vindkraft og andre strømovertføringsprosjekter. Hva som blir resultatet når selskapet ser effekten av de prosjektene som pågår for øyeblikket, er juridisk rådgiver usikker på. Kjernevirksomheten i Kina vil i fremtiden være leveranser av kabelløsninger, enten alene eller med installasjon. I hovedsak på disse store prosjektene er det snakk om høyvoltkabler med eller uten optiske kabler i tillegg. På vindkraftprosjekter spesifikt, så er det snakk om strømkabler mellom feltet og land, altså store eksportkabler. I tillegg kan andre selskaper i konsernet levere såkalte *inter-field* løsninger med eller uten installasjon.

Ifølge juridisk rådgiver, så var det et enkeltprosjekt som innledet aktiviteten. Det var her en historie på seks år forut for realiseringen av dette prosjektet. Optica har derfor ingen permanent tilstedeværelse i Kina ennå. Flere andre selskaper i konsernet har derimot kontorer her.

### ***Beskyttelse av kjerneteknologi i Kina***

Optica spesialdesigner strømkabler og fiberoptiske kabler, og det er spesielt strømkablene som blir spesialdesignet. Selskapet har en rekke patenter på disse. Det de lever av er teknologien, og det er derfor viktig å beskytte denne. Selskapet har tidligere hatt en dårlig erfaring på salg og distribusjon av varmekabler. Selskapet prøver derfor å beskytte teknologien kontraktsmessig med hemmeligholdelsesforpliktelser, og ved å regulere hvem som har de immaterielle rettighetene.

Om det blir respektert er en annen sak ifølge juridisk rådgiver. Optica har tidligere levert varmekabler til Kina, og det var ingen stor suksess. Det tok i dette tilfellet veldig kort tid før de oppdaget at løsningene var kopiert. Optica hadde store mistanker om hvem som stod bak dette, og har fremdeles en uløst sak med en distributør. Denne distributøren opprettet en hjemmeside med Opticas logo, mens han solgte andre typer kabler. Han brukte også Opticas logo på visittkort. Optica har som følge av dette hatt en årelang dispuTT for å få distributøren til å slutte med denne virksomheten. Denne saken havnet i retten, men styres fra Optica konsernets hovedkontor i Europa. Dette viser at det å ha en kontraktsmessig regulering av rettigheter og forpliktelser, samt beskyttelse av teknologi, ikke er nok. Ifølge juridisk rådgiver, så har man et annet forhold til juss i Kina. I dette tilfellet observerte Optica både overtredelse mht. bruk av logo, firmanavn og domenenaavn. Selv om Optica gjorde distributøren oppmerksom på at de var klar over hva som ble gjort, så hadde ikke dette noen innvirkning. Man må bruke makt for å oppnå noe sier juridisk rådgiver. Saken havnet etterhvert i flere ulike tvisteløsningsorganer, og saken pågår ennå. Når det gjelder kabler som leveres for strømovertføring eller optisk bruk, så er disse så pass høyteknologiske at kineserne ikke har kompetanse til å produsere dem.

Erfaringen til Optica understreker påstandene mine om at det er nødvendig med alternative mekanismer for å håndheve kontrakter og rettigheter i det kinesiske markedet. Selv med god bevisførsel, kan det være vanskelig å vinne frem i det kinesiske rettsvesenet. For å trekke en parallell til Vindkraft, så er det åpenlyst at valg av partner er meget viktig i Kina. Riktignok produserer ikke Vindkraft et produkt som lar seg kopiere, men opportunistisk atferd kan gjøre seg gjeldende på flere måter.

### ***Alternative tiltak for å beskytte teknologien***

Optica forsøker å lære av sine feil, og er strengere nå enn tidligere med tanke på hva slags informasjon de gir bort. Når det gjelder den operative siden, så er juridisk rådgiver ikke sikker på hvor strengt denne håndheves. Det går mest på besøk i fabrikken og hvilke dokumenter man gir ut. Det er praktiske mekanismer i tillegg til de juridiske.

## ***Valg av samarbeidspartnerne i Kina***

Optica har ingen faste samarbeidspartnere, men har en rekke underleverandører på prosjektbasis. Årsaken til at Foundation Corp. ble valgt, var at kunden allerede hadde brukt dem som leverandør på andre deler av prosjektet. Juridisk rådgiver påpeker at de virket teknisk og finansielt solide, og at de derfor virket trygge.

## ***Strukturen på kontraktene***

Optica har standard innkjøpskontrakter, og prøver alltid å få gjennom disse i større eller mindre grad. Dette var også tilfellet for dette prosjektet. Når det gjelder leie av båt, som i dette tilfellet, så gjelder internasjonale standarder. Optica har forsøkt å unngå kinesiske domstoler, og har derfor voldgift i kontrakten med kunden. I dette tilfellet er det norsk rett som gjelder. Erfaringsmessig så aksepterer kinesiske myndigheter domsavgjørelser tatt i utlandet, men det tar veldig lang tid å få fullbyrdet avgjørelsen. Når det gjelder dette spesifikke prosjektet, så har en tredjepart anlagt sak mot Optica, som følge av skade påført sin eiendom. I slike situasjoner så går alltid saken i det aktuelle landet, altså Kina.

En viktig lærdom er at penger er makt. Hvis Optica skulle gjort noe annerledes, så hadde de lagt vekt på en annen betalingsstruktur. Her fremhever juridisk rådgiver at den økonomiske sikkerheten har vært dårlig med tanke på å få oppgjør for utført arbeid. I dette tilfellet holdes penger tilbake fordi kunden mener noe arbeid ikke er utført i henhold til avtalen. En alternativ betalingsstruktur kunne ha involvert en tredjepart som på nøytralt grunnlag foretok en vurdering. Det ville da typisk ha blitt gitt en økonomisk garanti fra oppdragsgiver, som ble løslatt når tredjeparten godkjente oppdraget. I stedet går nå saken for retten, der dommeren er under press fra det statseide selskapet. Gitt den spesielle strukturen på rettsvesenet i Kina, der domstolen er underlagt lokale myndigheter (ref. kap 3), så skaper dette problemer for Optica.

## ***Vurdering av den juridiske beskyttelsen overfor samarbeidspartnerne***

Noe som juridisk rådgiver synes er veldig spesielt i Kina, er at man må være veldig bevisst på hvem man inngår kontrakt med. Optica har en kunde som er statlig eid, og da blir det ekstra tungt. Optica ser at kinesiske parter har et annet forhold til kontrakter, der ingenting er endelig, selv ikke en høyesterettsdom. Alt er oppe for diskusjon, og man kan ha så klar ordlyd man bare vil,

men likevel så blir det diskutert. Det er ifølge juridisk rådgiver utrolige argumenter som kommer opp. Det er mye kreativitet på området.

Juridisk rådgiver påpeker at det er ekstra vanskelig med statlige motparter fordi dommeren erfaringsmessig er mindre tilbøyelig til å gi Optica medhold. Bare det at Optica er en utenlandsk aktør kan i seg selv gjøre dette vanskelig. Det at motparten er statlig kompliserer dette bildet.

### ***Alternative tiltak for å sikre håndhevelse av kontrakter***

Juridisk rådgiver mener at det er ikke så mye de kan gjøre. Det virker ikke som om motparten i en juridisk dispudd oppfatter det de selv gjør som så veldig ille, eller at de forstår hvilken effekt det har mht. fremtidige oppdrag for internasjonale selskaper. En medvirkende årsak er at Optica ikke er en fast aktør i Kina. Selskapet har gått inn på ett enkelt prosjekt, og motparten vet ikke om det kan bli aktuelt for dem å samarbeide med Optica igjen. Samtidig virker det som om kinesiske selskaper er litt mindre bekymret for omdømmefaktoren, sier juridisk rådgiver. Foundation Corp. ble i fjor tatt for å hive søppel i betongkonstruksjonen i en bro for å spare konstruksjonsmateriale. Dette på tross av at Foundation Corp. er et offentlig eid selskap. Juridisk rådgiver tror bare man har en helt annen standard på en hel rekke ting. Det er ting som skjer som vestlige aktører ikke klarer å forestille seg med et så stort statseid selskap. Optica har blitt overrasket flere ganger.

Også her får vi bekreftet teorien. Det juridiske er ikke nok for å sikre at motparten overholder avtalen. Riktignok er Optica til stede i Kina som følge av et enkeltprosjekt, og dette eliminerer frykten for tapt fremtidig business. Dette understreker viktigheten av å ha en permanent tilstedeværelse i Kina. Dette fremheves av flere som svært viktig med tanke på rettssikkerheten i Kina.

Et annet aspekt som kompliserer bildet, er at det eksisterer få alternativer å velge mellom når det kommer til valg av leverandører i den bransjen Optica opererer. Hvis selskapet ønsker å være i Kina, så er de litt prisgitt de samarbeidspartnerne som er tilgjengelige. Dette innebærer at de må ta en risiko. Ifølge juridisk rådgiver, så kan man selvfølgelig ta den risikoen, men da må man ta høyde for det i kontraktsprisen.

Optica har også forsøkt mekling, og dette er noe selskapet fremdeles anser som en mulig løsning på eventuelle fremtidige disputer. Det er for så vidt det som skjer i den pågående saken, der dommeren mekler. I Kina har man ikke noen regler rundt dette, mekling skjer uformelt. Dette

er også noe Optica vurderer i forhold til kunden. Det er forøvrig veldig vanlig at Optica bruker *hostages* (betalingssikkerhet) fra underleverandørene. Dette kunne derimot ikke reddet dem i de problemstillingene de har vært i nå nylig. Vertikal integrasjon har heller ikke vært aktuelt fordi de ikke har en permanent tilstedeværelse. Dessuten er samarbeidspartnerne statseide.

### ***Manglende tilstedeværelse som en negativ faktor***

Juridisk rådgiver mener at manglende tilstedeværelse kan være en faktor. Optica benytter agenter i Kina, og har hatt tillitt til den informasjonen disse har gitt dem. Samtidig er det ting som tyder på at agentene ikke har skjønt hva slags informasjon Optica trenger. Juridisk rådgiver mener at det kunne vært en fordel med eget kontor dersom det hadde vært flere vestlige til stede slik at behovet kunne ha blitt kommunisert klarere. Samtidig mener hun at grundig forarbeid er nødvendig.

### ***Viktige årsaker til at samarbeidspartnere overholder kontraktene***

Mye ligger internt, mener juridisk rådgiver. Hvis partneren internt ønsker å overholde kontraktene, så gjør de det. Hvis partneren av en eller annen grunn finner ut at han ikke skal gjøre det, så snur hele organisasjonen. De mekanismene har ikke Optica kontroll over. Det kan være budsjetter eller andre ting. Skal man kunne overvåke disse interne forholdene, så fordrer dette en sterk tilstedeværelse. Dette bli naturligvis kostnadsdrivende.

### ***Opticas rammebetingelser i Kina***

Juridisk rådgiver fremhever at problemene går på gjennomføringen av prosjektene og kulturforskjellene. Nå som de vet det, og har skaffet seg en viss oversikt over rammebetingelsene, så er det jo et spørsmål om man ønsker å være i Kina. Her er det faktisk veldig utrygt, man vet ikke hva man blir sittende igjen med når prosjektet er ferdig. Man kan risikere å tape mye.

## ***Myndighetsdimensjonen***

Optica har hatt veldig lite med kinesiske myndigheter å gjøre utover de statseide bedriftene. Kunden har påtatt seg ansvaret med å skaffe de nødvendige tillatelsene. Nå har derimot Optica en problemstilling med re-eksport av utstyret sitt. Dette fordi det er tatt arrest i utstyret mens rettsprosessen pågår. Ifølge juridisk rådgiver virker det ikke som om domstolen og myndighetene kommuniserer med hverandre. Optica trenger en tillatelse for denne re-eksporten, men er usikker på utfallet av meklingen i domstolen. I verste fall kan utstyret bli konfiskert etter at rettssaken er ferdig fordi Optica ikke har tillatelse til å ha det i landet. Dette medfører stor uforutsigbarhet for selskapet i forhold til hva de kan forvente av myndighetene. Denne usikkerheten gjør rammebetingelsene uforutsigbare og lite transparente.

For å oppsummere, så er Optica blitt skadelidende av flere årsaker. Selv om selskapet har flere av kontraktene sine underlagt internasjonal voldgift, så har straffesaken endt opp for kinesisk rett. Her legges dommeren under stort press, og det er åpenlyst at saken ikke behandles rettferdig ifølge kinesisk lov. Optica har også manglende sikkerhetsanordninger på som del av betalingsstrukturen i kontrakten, og dette gjør at de må kjøre saken for retten hvis de skal få kompensasjon. Dette er noe selskapet forståelig nok vegrer seg for. Optica har ikke inngått et langsiktig samarbeid med sin partner, men forholder seg til enkeltprosjektet de er innleid for å gjøre. Dette spiller negativt inn på den forhandlingskraften de har i tilfelle mislighold. Selskapet har heller ikke en sterk, lokal partner som de kan støtte seg på i de prosessene de nå er inne i. Mangel på *guanxi* er tilsynelatende en sterkt medvirkende faktor til at ting står fast all den tid motparten har sterk *guanxi*. Det er sterke argumenter for at uformelle institusjoner spiller en avgjørende rolle for utfallet av denne saken. Det siste selskapet jeg tar for meg er ikke engasjert i energisektoren, men understreker likevel den trenden som har festet seg så langt i besvarelsen.

## **Bedrift 5: Novo/Gardar**

### ***Selskapenes engasjement i Kina***

Novo er et europeisk varmekabelselskap. Det er norske eiere, men basert i et annet europeisk land. Personen som er intervjuet er sjefsrepresentant for Novo i Kina, og er ansvarlig for et representasjonskontor. Samtidig er det også daglig leder som har hovedagenturet, og som derfor

styrer all aktivitet i Kina. Han har også sitt eget selskap, Gardar, som tar seg av denne delen av businessen. Han har derfor et ansvar som sjefsrepresentant i kraft av at han sender rapporter hjemover, samtidig som han har sitt eget selskap som følger opp overfor kinesiske distributører. Det blir med andre ord en slags dobbeltrolle, og det varierer litt hvordan han presenterer seg selv overfor kinesiske handelspartnere. Noen ganger er han representant for Novo, andre ganger er han agent. Ifølge daglig leder kommer det litt an på hva som er strategisk riktig med tanke på hvem han møter.

### ***Valg av partner***

Daglig leder har bodd i Kina i 9 år, og startet business med sin partner for 5 år siden. Forholdet dem i mellom er bygd på vennskap, som deretter gikk over til business. Dette er en veldig stor forskjell, mener daglig leder. Å komme inn i Kina, for deretter å finne deg en partner, er ikke noe han vil anbefale. Partneren har holdt på med internasjonal handel i over 20 år, og har vært mye i utlandet. Daglig leder er aksjonær i partnerens selskap, samtidig som partneren har kjøpt seg inn i Gardar. Aktørene har derfor gjensidig eierskap. Partnerens rolle er at han har et ekstremt godt kontaktnett i forhold til tollvesenet, og til litt større myndigheter og entreprenører som er viktige for Gardar. I begynnelsen stod partneren for all import, logistikk og betalinger, samt tok seg av lokale skatter etc. Gardar stod for leveranse av varmekablene. Etter hvert har volumet økt, og derfor etablerte daglig leder sin egen bedrift. På en måte mener daglig leder at styringsstrukturen kan kalles en uformell JV. De driver ingen produksjon, kun import.

Når det gjelder valg av kinesisk partner for andre norske bedrifter, så fremhever han at mange går via Innovasjon Norge, NBF21, NBA22 eller etablerte nordmenn som har vært i Kina lenge. Går man via kinesiske myndigheter, så er sjansen stor for at man blir henvist til en bekjent av vedkommende – altså nepotisme – som igjen fører til at embetsmannen får *huikou* (bonus). Daglig leder hadde ikke stolt på et offentlig kinesisk kontor for å finne en partner. Han vil heller anbefale å bruke tid eller penger for å finne en partner gjennom andre kanaler.

Ifølge daglig leder så er nettverk i Kina tett knyttet til sosiale anledninger. Skal men treffe en ny, potensiell samarbeidspartner, så er det viktig å først avklare hvordan denne er som person.

---

21 Norwegian Business Forum (norsk bedriftsorganisasjon i Beijing).

22 Norwegian Business Association (norsk bedriftsorganisasjon i Shanghai).



Det å gjøre forretninger sammen er ikke førsteprioritet umiddelbart. Daglig leder fremhever at den viktigste komponenten i business er menneskene du forholder deg til, deretter kommer produktene.

Som vi så tidligere, så har bedriftene valgt et partnerskap med gunstig eierstruktur. Som i eksempelet tidligere, så har partnerne kjent hverandre flere år i forveien. Nok en gang fremheves *guanxi* som en avgjørende faktor. Det er ikke bare viktig mellom partene, men også overfor myndighetspersoner og andre viktige samarbeidspartnere. Daglig leder fremhever for øvrig at han aldri ville gått gjennom markedet for å identifisere en potensiell partner. Han fremhever norske næringslivsorganisasjoner eller fastboende nordmenn som gode alternativer for å finne partner.

### ***Problemer med handelspartnere eller lokale myndigheter***

Daglig leder mener at hvis man har et godt nettverk og vet hvordan man gjør business, så unngår man også problemer. Daglig leder anser seg selv som heldig, og ikke hatt noen problemer ennå. Hvis det skulle dukke opp problemer, så stoler han på at partneren kan ordne opp. Daglig leder styrer alt av teknologi, alt av design og hvordan ting skal installeres. Den økonomiske delen, kontrakter og businessdelen er ting partneren tar seg av.

### ***Rettsvesenets effektivitet***

Daglig leder mener at lovverket i Kina er veldig vagt, og at det kan bøyes akkurat i den retningen som er gunstig for myndighetene i hvert enkelt tilfelle. Lovverket kan tolkes på flere måter. Hvis det er en interessekonflikt mellom to firma, og det kommer til rettssak, så er det selskapet med best kontaktnett overfor domstolen som går seirende ut. Det har ingenting å si hvem som har rett eller feil. Utviklingen går nok i retning av et mer rettskraftig samfunn, men fremdeles er det slik at kontaktnettet i stor grad avgjør hvor sterkt man står rettsmessig. Her understrekes viktigheten av å vurdere alternative mekanismer for å håndheve kontrakter. I praksis vil dette si at man ikke forholder seg reaktivt til en mulig trussel, men proaktivt. Dette innebærer at man som selskap må vurdere voldgift, økonomisk sikkerhet og alle andre muligheter før man forplikter seg til en kontrakt.

### ***Mangel på et enhetlig rettsvesen***

Daglig leder er ikke så bekymret for at noen skal kopiere produktene han representerer, for deretter å søke beskyttelse av lokale myndigheter i innlandet. Han setter stor lit til at hans partner kan ordne opp i slike tilfeller. Han poengterer videre at partnerens firma ikke er et lite firma. Omsetningen i 2005 var på over 300 millioner RMB. I norsk målestokk er det et relativt solid firma, som har holdt på med import i over 20 år. Samtidig har partnerens firma hovedimporten for noen av de største stålverkene i Kina. De er blant annet hovedagent for det nest største. Daglig leder i Gardar føler derfor at de har ressursene og nettverket til å ta slike utfordringer hvis de skulle oppstå. Grunnen til at partneren har slike viktige kunder er fordi han har et godt omdømme, og fordi de sammen har gode kontakter – eller *guanxi*, som daglig leder sier.

### ***Alternative mekanismer for å håndheve kontrakter***

Gardar og partneren benytter tredjeinstanser som banker for å stille sikkerhetsgaranti. Disse gir Gardar et *letter of credit*, som garanterer for handelspartnerens betalingsevne. Gardar taper derfor ikke penger hvis noe går galt. Ifølge daglig leder, så er omdømme – eller *mianzi* – utrolig viktig for kinesere. Daglig leder har personlig veldig liten erfaring med at utlendinger har blitt lurt i Kina.

Daglig leder av Gardar fremhever ellers forarbeid som en viktig faktor. Han mener at dette ikke kan understrekes nok. Kulturforskjellene er også store. Uskrevne regler og etikk er vanskelig å forstå hvis man ikke snakker språket.

# Konklusjon: Formelle og uformelle institusjoners komplementaritet

## Innledning

I samtalene med de fire selskapene har jeg hatt som målsetting å belyse de mekanismene som styrer kontraktsmessige relasjoner i Kina. Jeg har tatt utgangspunkt i hvordan lederne vurderer de generelle rammebetingelsene for bedriftene sine, samt hvordan de tilpasser seg disse for å sikre egne investeringer. Dette har innebåret fokus på formelle, juridiske institusjoner, samt uformelle institusjoner som omdømme og *guanxi*. Jeg har også hatt til hensikt å belyse den rollen ulike kinesiske myndigheter har i så henseende, sett fra bedriftenes ståsted.

Selv om antallet respondenter er relativt lavt, så vil jeg si at det er et interessant mønster som tegner seg med henhold til hvordan selskapene driver business og beskytter sine interesser i det kinesiske markedet. Nedenfor vil jeg drøfte de ulike funnene på bakgrunn av det rammeverket jeg skisserte i kapittel 3 og 4, samt holde dem opp mot teorien jeg la til grunn i kapittel 2. Jeg har forsøkt å strukturere kapittelet på tilsvarende måte som spørreskjemaet.

## Kjernevirksomhet i Kina og valg av eierskapsstruktur

De fem spurte bedriftene har valgt ulike typer eierskap<sup>23</sup> som utgangspunkt for sine aktiviteter i Kina, noe som har påvirkning på hvordan selskapene beskytter sine rettigheter. Statoil Kina er som sådan et WFOE, men har på prosjektbasis etablert en JV med CNOOC<sup>24</sup>, der sistnevnte holder en majoritetsandel. Dette som følge av den spesielle lovgivningen som gjelder for produksjonsdelingsavtaler i oljeindustrien i Kina<sup>25</sup>. Schlumberger har etablert en WFOE, som tar seg av de delene av forretningsdriften som er relatert til salg av tjenester i oljesektoren. Bedriften

---

<sup>23</sup> En av bedriftene har faktisk ingen formell representasjon i Kina overhodet.

<sup>24</sup> Lufeng Feltet

<sup>25</sup> I oljesektoren deles det ut lisenser til de fire statseide selskapene (CNPC, CNOOC, Sinopec og Sinochem) for leting og utvikling av felter. Utenlandske aktører kommer inn med en minoritetsandel i enkeltprosjekter. Dette er tilsvarende det man har i telekomsektoren, og som man ventes å få i offshore vindsektoren. Alle sektorene anses som viktige for Kinas utvikling og sikkerhet, og er derfor veldig regulerte.

dannet også en JV med et statlig selskap, Shanghai Telecom, i 2000, for å få tilgang til det kinesiske GSM-markedet. På lik linje med Statoil, ble dette gjort som følge av krav fra kinesiske myndigheter. Optica Norge har ingen formell tilstedeværelse i Kina, men er i landet som følge av et enkeltprosjekt. Optica er her leverandør av produkter og tjenester til en kunde, men benytter selv underleverandører for å fullføre deler av prosjektet. Alle aktivitetene til Optica styres derfor fra Norge, men med bistand fra moderselskapets kinesiske kontor i Beijing hvis nødvendig<sup>26</sup>. Vindkraft har ingen formell JV, men samarbeider tett med en kinesisk partner som representerer Vindkraft i Kina. Denne partneren har i tillegg eierandeler i Vindkraft. På prosjektbasis kan Vindkraft gå sammen med andre aktører, både utenlandske og kinesiske, for å utvikle og drive felter. En tilsvarende løsning har man kommet frem til i Novo, som ble intervjuet i 2006. Her representerte de norske og kinesiske partnerne to ulike selskaper, men med gjensidig eierskap i hverandre.

At man i de to sistnevnte tilfellene har valgt å foreta gjensidige investeringer i hverandres selskaper, er nok ikke en løsning som er unik for Kina. Derimot er årsaken selskapene gir interessant med tanke på problemstillingen i oppgaven. For å sikre seg mot kontraktsbrudd eller mangelfull produktivitet hos partneren, så kan gjensidig eierskap fungere som et sterkt incentiv for å overholde de formelle kontraktene. Eierskap gir avkastning på fortjeneste, og i tillegg har begge bedriftene egne klausuler der det blir utbetalt en form for bonus hver gang viktige milepæler blir nådd i et prosjekt. Dette er en løsning som på mange måter lar selskapene unngå flere av de risiki som er forbundet med mer tradisjonelle kontrakter, slik som opportuniste. For Statoil og Schlumberger sin del, så er dette ikke et alternativ. Vertikal integrering eller oppkjøp tillates dessuten ikke av det nasjonale lovverket. På den annen side kan man si at en JV har litt av de samme karakteristikkene som gjensidige investeringer, all den tid det er en styringsstruktur der begge selskapene bidrar med penger og ressurser. Forskjellen er at selskapene, som følge av sin minoritetsandel, ikke kontrollerer JV på lik linje som de kontrollerer sine egne selskaper. De har heller ingen innflytelse over partneren utover det som skjer i JV. Investeringene skjer tross alt ikke direkte i moderselskapene, men i en felles prosjektavhengig styringsstruktur. Det eksisterer derfor større incentiver for å jukse, da eventuelle problemer ikke nødvendigvis har noen virkning utover JV. Optica kan heller ikke foreta en vertikal integrering av sin viktigste underleverandør,

---

<sup>26</sup> Som nevnt tidligere, så er Optica et fransk konsern som eier flere datterselskaper. Optica Norge er en del av dette konsernet, men har stor autonomi i kontraktsspørsmål og i den daglige driften av selskapet.

da denne er statseid. Disse tre selskapene må derfor benytte seg av andre mekanismer for å være sikre på at partneren overholder sin del av avtalen. Jeg kommer tilbake til disse nedenfor.

## **Selskapenes forhold til håndhevelsen av kontraktuelle rettigheter**

Alle selskapene understreker viktigheten av å ha en kontrakt i bunn når man gjør business i Kina. Samtidig er det stor forskjell mellom selskapene med tanke på hvor komplekse disse kontraktene er. Statoil er et stort, multinasjonalt selskap med statlig norsk eierskap, og benytter derfor standardiserte og relativt komplekse kontrakter som grunnlag for de prosjektene de er involvert i. Statoil har også grundige, transparente prosesser for utvelgelse av partnere og leverandører, for å ha ryggdekning hjemme for det arbeidet de gjør. Statoil føler seg godt beskyttet juridisk, delvis på grunn av at oljesektoren er relativt moden i Kina, men også fordi det er en del andre mekanismer som spiller inn på håndhevelsen av de kontraktuelle forholdene. Blant annet så nevner lederen i Statoil omdømmedimensjonen som en viktig årsak til at deres samarbeidspartnere overholder kontraktene. De store kinesiske oljeselskapene som er Statoils partnere i de kinesiske prosjektene, konkurrerer også om kontrakter i utlandet. Dette er et sterkt incentiv for å oppføre seg på en profesjonell måte. Dette er en dimensjon som for så vidt også påvirker betingelser og rettspraksis i Kina på en positiv måte. Hvis Kina kan vise til rettferdige og forutsigbare rammebetingelser for de utenlandske aktørene hjemme, så er sannsynligheten større for at de kinesiske statseide oljeselskapene vil oppleve tilsvarende rammebetingelser ute. Dette er unilaterale investeringer som de kinesiske selskapene gjør i sitt omdømme, og som vil bli skadet hvis de opptrer uredelig. Denne mekanismen er relevant også for Schlumberger, ihvertfall den delen av virksomheten som er engasjert i oljeindustrien. For de andre selskapene er denne sammenhengen litt mer uklar.

En annen dimensjon, som også er relatert til omdømme, er mulighetene for fremtidig business sammen. Foruten prosjekter innenlands i Kina, så har Statoil og deres kinesiske samarbeidspartnere ambisjoner om strategisk samarbeid også i tredjeland. Her har Statoil en relativt sett tyngre erfaring, og vil kunne bidra positivt til at kinesiske oljeselskaper får ta del i prosjekter utenlands. Også overfor underleverandørene er dette aspektet viktig. Gitt at Statoil har hatt en tilstedeværelse i Kina over lang tid, og at selskapet er involvert i flere viktige prosjekter, så vil underleverandørene nødig ty til opportunistiske virkemidler i sine kontraktsmessige relasjoner til Statoil. Dette vil føre til tap av fremtidig business, og er naturlig nok ikke i

selskapets interesse. Når det gjelder de andre selskapene i svargruppen, så fremhever de fleste fremtidig business som en viktig medvirkende faktor for at samarbeidspartnere overholder kontrakter. Dette understrekes av Optica, som har havnet i en rettslig disputt med en av sine viktigste underleverandører. I sine kontraktsforhold med kunder og underleverandører benytter Optica seg av standardiserte kontrakter. Flere av disse inneholder voldgiftsklausuler, som legger premissene for hvor en eventuell rettsprosess skal finne sted. Selv om Optica av den grunn har en økt sikkerhet i tilfelle mislighold av kontraktene, så vil en straffesak, som i dette tilfellet, under alle omstendigheter gå i vertslandet. Om det har vært grunnlag for å anlegge en straffesak i dette tilfellet er et annet spørsmål. Underleverandøren benytter uredelige metoder for å fremme sine egeninteresser uten omtanke for eventuell fremtidig business. Optica gir som mulig forklaring på dette at de kun er her som følge av ett prosjekt, og at det er usikkert hvor mange prosjekter de eventuelt vil påta seg i fremtiden. Samtidig har ikke Optica noen forutgående historie med underleverandøren. Denne ser derfor sitt snitt til å utnytte en uheldig situasjon, som forøvrig ikke har oppstått som følge av Optica, til å berike seg selv på bekostning av Optica. Det faktum at underleverandøren har kontakter høyt oppe i statsapparatet, gjør sitt for at rettsprosessen går i Optica disfavør, selv om skyldsspørsmålet er innlysende og saken går for en av de spesialiserte, og antatt bedre, domstolene i Shanghai.

Denne saken understreker et annet viktig aspekt ved det å gjøre business i Kina, nemlig *guanxi*. Som jeg var inne på i kapittel 4, så er *guanxi* en faktor i de fleste sammenhenger i Kina, også i næringslivet. Alle selskapene fremhever dette som en avgjørende mekanisme for å sikre deres investeringer. Schlumberger signerte en JV avtale med Shanghai Telecom i 2000 for å betjene det kinesiske telekommarkedet. Som jeg har vært inne på tidligere, så er det vanligvis ikke mulig for utenlandske selskaper å ha aksjemajoritet i slike avtaler. For å ha kontroll med teknologien, så var det derfor lite attraktivt for Schlumberger å akseptere en minoritetsandel. Da avtalen ble signert, etter 8 måneder med forhandlinger, hadde Schlumberger fått 51 % majoritetsandel i JV. Den tidligere lederen i Schlumberger forteller at disse gunstige betingelsene ikke ble oppnådd som følge av de tøffe forhandlingene<sup>27</sup>, men som følge av uformell, sosial omgang. Eksempelet er nok ikke unikt for Kina, men fremhever likevel viktigheten av sosiale relasjoner og *guanxi* i kinesisk næringsliv. Lederen i Schlumberger nevner også andre situasjoner

---

<sup>27</sup> De formelle forhandlingene hadde pågått i 8 måneder før avtalen ble signert. Det er klart at dette også spilte en rolle for utfallet.

der forståelsen av kinesisk kultur og viktigheten av mellommenneskelige relasjoner er utslagsgivende for bedriftens suksess i forhold til partnerne. Også Vindkraft nevner *guanxi* som avgjørende i bedriftens strategi i Kina. Valget av samarbeidspartner har vært et sentralt anliggende for bedriften, og har sin opprinnelse i et bekjentskap som ble stiftet før Vindkraft gikk inn i det kinesiske markedet. Det som fremheves er viktigheten av gjensidig tillit og partnerens evne til å få møter med de riktige personene på kinesisk side. Det er altså viktig å kunne stole på vedkommende, samtidig som personen har et godt og innflytelsesrikt nettverk. Dette er også et aspekt som fremheves av Novo. Lederen for dette selskapet har også etablert et tett samarbeid med en kinesisk partner som han kjente fra før.

Når det gjelder den juridiske håndhevelsen av kontraktene, så har bedriftene i liten grad opplevd problemer. Unntaket er Optica, som har en sak pågående i en kinesisk domstol. Praktisk erfaring med kinesisk rettsvesen er derfor begrenset for de fleste bedriftene, og oppfatningen av rettssikkerheten varierer tilsvarende. Generelt sett, så føler Statoil at den juridiske beskyttelsen er relativt god. De har hatt få eller ingen problemer i forhold til sine samarbeidspartnere eller leverandører, og de problemene som har oppstått har blitt løst gjennom samtaler. Den samme erfaringen gjelder Vindkraft, Schlumberger og Novo. Samtidig fremhever bedriftene at kinesisk rettspraksis oppfattes som uforutsigbar og lite transparent. Dette er en viktig årsak til at bedriftene ønsker å unngå at saker ender opp i retten. Den bedriften som faktisk har praktisk erfaring med kinesisk rettspraksis bekrefter dette bildet.

Samtlige av bedriftene sier at de benytter såkalte *hostages* når de gjør business i Kina. Dette kan være økonomiske sikkerhetsgarantier som stilles for å beskytte seg mot opportunistisk atferd. Garantien stilles som regel av en bank, noe som betyr at beløpet ikke utbetales før kontrakten er fullført. Denne typen garantier innebærer at det ikke betales noe konkret beløp i forkant. Hvis en underleverandør ikke leverer sin del av avtalen, så utbetales ikke beløpet. Samtidig er garantien en beskyttelse for underleverandøren. Kunden kan ikke kansellere kontrakten etter at arbeidet er påbegynt, noe som vil føre til tap for underleverandøren. Denne praksisen er ikke unik for Kina, men understreker at de økonomiske aktørene ønsker å unngå bruk av rettsapparatet for å få håndhevd sine kontrakter.

Når det gjelder beskyttelse av teknologiske eller immaterielle rettigheter, så er situasjonen veldig ulik for selskapene i svargruppen. Schlumberger selger tjenester til oljeindustrien der de benytter avansert utstyr. Av erfaring produseres ikke dette utstyret i Kina, av

frykt for tyveri av IPR. Dette er den mest ekstreme formen for beskyttelse. Samtidig innser selskapet at noe av teknologien vil finne veien til kinesisk konkurrenter. Selskapet satser derfor på kontinuerlig innovasjon, for på den måten å stadig ha et konkurransemessig fortrinn. Statoil understreker samtidig at ”teknologikompetansen primært ikke ligger i de geniale ideene, men i den operative erfaringen fra anvendelsen av teknologien.” Samtidig er prosjektenes natur slik at selskapene gir og tar teknologisk kompetanse på bakgrunn av hvilke komponenter de bringer inn i et prosjekt. I noen tilfeller bringer Statoil inn teknologi, i andre prosjekter er det partneren som gjør det samme. Det er innforstått at det vil foregå en viss teknologioverføring. Avtalene baseres på kommersielle avgjørelser, der tilgang til teknologi og kommersielle inntekter balanseres. Optica har på sin side erfart at kopiering er et stort problem. Som produsent av varmekabler<sup>28</sup> har bedriften opplevd at en tidligere distributør har kopiert produktene og markedsfører dem under Optica’ navn og logo. Denne saken er ført for kinesisk rett, og er fremdeles ikke løst. I denne saken er det forhold som tyder på at distributøren innehar en viktig posisjon i lokalsamfunnet der produksjonen finner sted. Lokale myndigheter kan ha en tilbøyning til å ta parti med distributøren hvis lokale arbeidsplasser og skatteinntekter står på spill. Gitt maktforholdet mellom lokale myndigheter og domstolene, der førstnevnte utøver innflytelse på sistnevnte, så kan dette føre til at domstolen følger de lokale myndighetenes anbefalinger i domsavgjørelser. Dette er en karakteristikk ved rettsvesenet som også fremheves av Wikborg & Rein (private samtaler våren 2006). Dette kan igjen peke på viktigheten av å velge riktig partner. Dessuten understreker det nødvendigheten av å være nøye på hvordan kontraktene utformes. Hvis incentivene tilsier at den ene parten kan jukse, så er sannsynligheten stor for at det vil skje uten at dette nødvendigvis får konsekvenser.

Et poeng som fremheves av Vindkraft, er at noen utenlandske bedrifter kan bli *for* fokuserte på juridiske detaljer, og at dette kan føre til at motparten mister tålmodigheten og avslutter forhandlingene. Komplekse avtaler løser ikke nødvendigvis alle fremtidige problemer. Det som bør vektlegges i kontraktsmessige forhold, er å få klart frem intensjonene med avtalen, så får detaljene komme på plass etterhvert. Igjen er det avgjørende at bedriften kontinuerlig holder kontakt med og møter sine samarbeidspartnere for å vedlikeholde kontakten.

---

<sup>28</sup> Optica konsernet sett under ett produserer kabler for ulike bruk. Optica Norge fokuserer i hovedsak på undersjøiske strømkabler og optiske kabler.



## Forholdet mellom formelle og relasjonelle kontrakter

På tross av at det kan virke som om relasjonelle kontrakter og komplekse, formelle kontrakter er substitutter for hverandre<sup>29</sup>, så er det også mye som tyder på at de er komplementære. I situasjoner der risikoen er høy, så kan kombinasjonen av formelle og uformelle sikkerhetsanordninger faktisk være bedre enn begge styringsstrukturene isolert sett. Tilstedeværelsen av klare, kontraktsmessige betingelser, samt vedtatte prosesser for hvordan man løser eventuelle disputer, kan sammen med relasjonelle normer for fleksibilitet, solidaritet, bilateralitet og langsiktighet skape den nødvendige tilliten som trengs for å sikre samhandel. Dette er aspekter som flere av bedriftene peker på. Det benyttes en formell kontrakt i bunn, mens det relasjonelle forholdet partene imellom er svært viktig. Både Vindkraft og Novo fremhever dette som forutsetninger for at de har inngått et strategisk samarbeid med sine respektive partnere.

Jeg har i kapittel 2 sett på økonomiske modeller som legges til grunn for relasjonelle kontrakter (Baker et al. 2002). Her fremheves enkle, gjentatte transaksjoner som viktige incentiver for langsiktig samarbeid. I henhold til disse modellene er forventningen om fremtidig business en viktig pådriver for å hindre oppførsel som gir en kortsiktig gevinst, men som undergraver langsiktigheten i en økonomisk relasjon (Baker et al. 2002: 40). Formelle kontrakter har ikke en fordel i så henseende bare fordi de *spesifiserer* en langsiktig forpliktelse mellom to parter, men også gjennom klart formulerte klausuler som slår fast straff og kompensasjon hvis kontraktene blir brutt. Dette motvirker opportunistisk atferd. At den kortsiktige gevinsten ved å opptre opportunistisk reduseres, fører med andre ord til en tilsvarende økning i gevinsten ved å opptre langsiktig. I motsatt tilfelle vil *mangelen* av spesifisitet i de kontraktsmessige relasjonene kunne føre til en tilsvarende fare for mislighold. En formell kontrakt styrker derfor sannsynligheten for at partene opptrer redelig overfor hverandre, og kompletterer således begrensningene i en relasjonell kontrakt.

Jeg synes empirien gir klare svar på de spørsmålene som jeg stilte innledningsvis. De fleste bedriftene har et klart forhold til de institusjonelle rammebetingelsene de opererer i, og tar nødvendige grep for å tilpasse sin egen drift tilsvarende. Vi får også bekreftet at de formelle og uformelle institusjonene er komplementære, all den tid de formelle institusjonene alene ikke kan forklare den økonomiske veksten Kina har opplevd i reformperioden.

---

<sup>29</sup> Se kapittel 2.

# Bibliografi

Alchian, Armen A. og Demsetz, Harold, (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5 (Dec., 1972), pp. 777-795

Alexandroff, Alan S. , Ostry, Sylvia og Gomez, Rafael (2002): China and the long march to global trade: the accession of China to the WTO

Arrow, Kenneth J., (1969): "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocations," in *Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPP System*, Volume 1, pp. 47-64. Washington, D.C., Government Printing Office, Washington

Azure International 2010: WWF-Norway, Oslo, [www.azure-international.com](http://www.azure-international.com)

Baker, G., Gibbons, R., og Murphy, K. J., (2002): Relational Contracts and the Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 117 (2002): 39-83.

Baker, George, Gibbons, Robert, Murphy, Kevin J. (2002): Relational Contracts and the Theory of the Firm, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, No. 1 (Feb., 2002), pp. 39-84 Published by: The MIT Press

Beuve & Saussier (2008): Formal and Informal Contracting in Interfirms Relationships, [papers.isnie.org/paper/142.html](http://papers.isnie.org/paper/142.html)

Chen, Albert. (2004):. *An Introduction to the Legal System of the People's Republic of China (3rd ed.)*. Hong Kong: Butterworths.

Child, John og Tse, David K. (2001): China's Transition and Its Implications for International Business *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 1 (1st Qtr., 2001), pp. 5-21

Clarke, Donald. (2003). "Empirical Research in Chinese Law," in *Beyond Common Knowledge: Empirical Approaches to the Rule of Law*. Erik Jensen and Thomas Heller, eds. Stanford: Stanford University Press, pp. 164-92

Coase, Ronald (1998): *The American Economic Review*, Vol. 88, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1998), pp. 72-74

Coase, R.H, (1960): "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.

Coase, R.H, (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 386-405.

The Crown Estates 2009: <http://www.thecrownestate.co.uk/r3-developers#zone3>

Egri, Carolyn P. og David A. Ralston (2004): Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States *Organization Science*, Vol. 15, No. 2 (Mar. - Apr., 2004), pp. 210-220

Fewsmith, Joseph (1994): *Dilemmas of Reform in China: Political Conflict and Economic Debate*. New York : M.E: Sharpe.

- Gold, Guthrie & Wank (2004): *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature*
- Gong, Ting. 2004. "Dependent Judiciary and Unaccountable Judges: Judicial Corruption in Contemporary China." *The China Review*. 4.2, pp. 33-54.
- Hadfield, Gillian K. (2005): *The Many Legal Institutions That Support Contractual Commitments*, Handbook of New Institutional Economics, e. Menar, Claude & Shirley, Mary. Springer, Dordrecht.
- Jones, William C. (1987): *Basic Principles of Civil Law in China*, M.E. Sharpe, London
- Klein, Benjamin and Leffler, Keith B., (1981): The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *The Journal of Political Economy*, Vol. 89, No. 4 (Aug., 1981), pp. 615-641
- Keister (2009) *Inter-firm Relations in Business Groups: Group Structure and Firm Performance in China*, <http://www.soc.duke.edu/~lkeister/papers.html>
- Liu, Yingqiu (2002): *Development of private entrepreneurship in China: Process, problems and countermeasures*. [http://www.mansfieldfdn.org/programs/program\\_pdfs/ent\\_china.pdf](http://www.mansfieldfdn.org/programs/program_pdfs/ent_china.pdf)
- Ling, Bing. (2002): *Contract Law in China*. Hong Kong: Sweet and Maxwell Asia.
- Luo, Yadong (2002): Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 10 (Oct., 2002), pp. 903-919
- Martin, Payne og Ballantyne (2002): *Relationship marketing : creating stakeholder value*. Oxford
- Meng, Yan. (2003). "Judge sows seeds of lawmaking dispute." *China Daily*. Nov. 24.
- Murrell, Peter, (2001): *Assessing the Value of Law in Transition Economies*, Copyright by the University of Michigan Press, Michigan
- North, D.C. og Thomas, R.P. (1973): *The Rise of the Western World: A New Economic History*, Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C. (1991): "Institutions," *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, Vol. 5, No. 1 (Winter, 1991), pp. 97-112
- North, D.C., (1981): *Structure and Change in Economic History*, New York and London: Norton.
- Olson, M. (1965): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge: Harvard University Press.
- Pei, Minxin (2001): "Does Legal Reform Protect Economic Transactions? Commercial Disputes in China" in Peter Murrell (ed.), *Assessing the Value of Law in Transition Economies*, pp. 180-210.
- Peerenboom, Randall. (2002): *China's Long March Toward Rule of Law*. Cambridge: Cambridge University Press.

Perkins, Dwight Heald (1988): Reforming China's Economic System, Journal of Economic Literature, Vol. 26, No. 2 (Jun., 1988), pp. 601-645

Perkins, Dwight (1994): Completing China's Move to the Market, [\*The Journal of Economic Perspectives\*](#), Vol. 8, No. 2 (Spring, 1994), pp. 23-46

Potter, Pitman. (1992): *Legitimation and Contract Autonomy in the PRC: The Contract Law of China*. Seattle: University of Washington Press.

Rauch, James E. og Trindade, Vitor, (2002): Ethnic Chinese Networks in International Trade, The Review of Economics and Statistics, Vol. 84, No. 1 (Feb., 2002), pp. 116-130

Samuelson, P. A. (1968): "What Classical and Neoclassical Monetary Theory Really Was." Canadian Journal of Economics 1, 1-15.

Shirk, Susan L. (1993): *The Political Logic of Economic Reform in China*. Berkeley and Los Angeles : University of California Press.

Siegel (2004): Measuring the Value of Political Connections After Liberalization: Some Thoughts on Theoretical Constructs and Improved Research Design." In *Global Corporate Evolution: Looking Inward or Looking Outward*, edited by Michael A. Trick. Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press, 2004.

Solinger, Dorothy J. (1993): *China's Transition From Socialism: Statist Legacies and Market Reforms*. New York : M.E. Sharp.

Transparency International 2009

Williamson, Oliver E.(1985): The Economic Insitutions of Capitalism, Collier Macmillian London

Williamson, Oliver E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2 (Oct., 1979), pp. 233-261

Williamson, O.E., (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York.

Williamson, O.E., (1971): "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", American Economic Review, Papers and Proceedings, 61, 112-123.

Williamson, Oliver E. (1981): "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", [\*Journal of Economic Literature\*](#), Vol. 19, No. 4 (Dec., 1981), pp. 1537-1568, Published by: [American Economic Association](#)

Wang Jing Law Firm (2010) *Samtaler med Zachary Wortham, februar*

Wikborg & Rein (2006) *Samtaler med Terje Berg Andersen*

Williamson, Oliver E. (2002): "The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract", [\*The Journal of Economic Perspectives\*](#), Vol. 16, No. 3 (Summer, 2002), pp. 171-195, Published by: [American Economic Association](#)

Williamson (2000) The New Institutional Economics: Taking Stock and Looking Ahead., Journal of Economic Literature Vol 38

Williamson (1998) The Institutions Of Governance, The American Economic Review, Vol 98

Williamson, Oliver E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, The American Economic Review, Vol. 73, No. 4 (Sep., 1983), pp. 519-540

Weintraub E. Roy (*mangler år stall*) <http://www.econlib.org/library/Enc1/Neoclassical Economics.html>

Williamson, O.E., (2000): "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", Journal of Economic Literature, 38, 595-613.

Williamson, O.E., (1998): "Transaction cost economics : How it works ; where is it headed", De Economist, 146 (April), pp.23-58

Williamson, Oliver, (1994): *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Sixth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1994), pp. 323-326

Williamson, Oliver (1991): Strategizing, Economizing, and Economic Organization  
*Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics (Winter, 1991), pp. 75-94

Xinhua 29.03.10

Young, Alwyn (2000): The Razor's Edge: Distortions and Incremental Reform in the People's Republic of China, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 115, No. 4 (Nov., 2000), pp. 1091-1135

# Appendix

## Questionnaire

### Background

China is considered one of the most attractive destinations for foreign direct investments (FDIs) worldwide. At the same time the country is ranked in the mid-stratum when it comes to the general framework for doing business. According to World Bank, China ranks 89<sup>th</sup> in the world in this respect, just above Zambia. One reason for this is the shortcomings of the legal framework, particularly the lack of enforcement of contractual rights and obligations. On this background, I would like to ask you a few questions related to your company's strategic approach to doing business in China.

The answers will primarily be used in a thesis which will be submitted at the University of Oslo, secondarily, in a report from the Norwegian Consulate General in Guangzhou on contractual enforcement in the energy sector.

If desirable, the answers can be handled anonymously.

### Questions

Could you briefly tell me about your company and its history in China?

What is the company's main purpose of being present in China? What is the core business activity here?

Why have you chosen to establish a presence here?

What ownership structure does the company operate under in China? Is it a WFOE or a partnership?

Could you briefly tell me about your company's core technology/-competence? What is your competitive edge in the Chinese market?

How is this technology/competence protected legally?

Have you carried out alternative and extra-legal measures to protect your technology?

Could you briefly tell me about your business partners/sourcing partners in China?

How are these partners chosen? Through the market or through contacts?

What is the contractual structure of these relationships?

What kind of evaluation do you carry out of the partners before you enter into a contract?

How would you describe the legal protection you have in this respect?

Have you carried out other, extra-legal measures to secure contract compliance?

What would you say are the most important reasons why your business partners honor a contract with your company?

Have you had any conflicts with business partners/sourcing partners?

If so, how did you solve this conflict? Legally in court, arbitration, private negotiations, or alternative mechanisms?

How would you describe the general business environment for your company?

What Chinese authorities are you dealing with the most?

What are your experiences in this respect?

How decisive is your relationship to these authorities for your business operations in China?

Have you had any conflicts in this respect?

If so, how were these solved?